ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

Reflective Space:

Report on the Ontario Arts Council's Forum for Arts Specialists and Mentors

February 5, 2003

Prepared
by Jocelyn Harvey

Ce document existe également en français.

"As a specialist or mentor with an arts organization. . . one tends to work with people who are highly intelligent, highly motivated, and highly committed to what they do. . . . The boundaries between their personal and professional lives are often very liquid, and they expect a level of commitment from the consultant which is similar. . . . In addition to the substantive issues you're involved with, you are at the edge of your intellectual, imaginative, and analytical capacity. It's very stimulating work, and the issues are genuinely complex. That combination of having a strong analytical basis and the right personal skills is, I think, at the heart of the consulting we do."

Adrian Ellis
Forum Keynote Speaker

"Lugging a tool-box for change management, the arts consultant's job is to help organizations see the relationships between things rather than just the things themselves."

Lendre Rodgers Kearns
Forum Panelist

TABLE OF CONTENTS

Introduction 5

Forum Funding Partners 6

Opening Remarks 7

Keynote Speech by Adrian Ellis 7

Q&A: Discussion Period 12

Panel on Change Management in the Arts: Teaching Old Dogs New Tricks 13

Q&A: Discussion Period 15

Proposal for a Professional Association of Canadian Performing Arts Consultants 16

Panel on Facilitating Stakeholder Relations: The Art of Herding Cats 17

Q&A: Discussion Period 18

Peer-to-Peer Discussions: Approaches to a Case Study 20

The Challenge 20
The Responses 21
1. Identifying the Problem: Just What *Is* the Matter? 22
2. Structuring the Work Plan 22
3. Identifying Techniques to Build Trust and Manage Conflict 24
4. Finding Tools to Help the Organization Move Forward 25
5. Goals That Can Be Accomplished With a $5,000 Grant and Other Observations on Capacity-Building Programs 26

Closing Remarks 28

Evaluation Results 28

Annexes

Compass Volunteer Advisory Committee and Forum Steering Committee 30

Selected Biographies 31

List of Forum Participants 36

104-01399/

Introduction

In the summer of 2002, the Ontario Arts Council surveyed the arts specialists and mentors who have worked as consultants to arts organizations through our Compass Program and the Flying Squad programs of the Canada Council for the Arts. Would they be interested, we asked, in a one-day invitational forum that explored issues pertinent to their work as consultants with arts organizations? If they were interested, what topics would they find most fruitful to discuss and what format did they think the forum should take?

The Compass Program was established in 2001 with the financial support of The Samuel and Saidye Bronfman Family Foundation. It helps arts organizations increase their long-term viability by contributing to the costs of the consultants they engage to help them improve their organizational effectiveness. The program's Volunteer Advisory Committee – recognizing that arts specialists and mentors are crucial to the program's success – had recommended that OAC convene a meeting at which the consultants could exchange insights and information about how they work with arts organizations.

The response to our survey was strong and positive. The consultants were very interested in an opportunity to address common issues and challenges with their peers and identified the subjects they thought were most important to discuss.

With the advice of a Forum Steering Committee, Glenn Hodgins, OAC's Compass Officer, and Pat Bradley, OAC's Theatre Officer, began organizing the event, assisted by a number of other staff members. Invitations were extended to arts specialists and mentors, funders administering capacity-building and technical assistance programs, and arts service organizations that serve organizations.

The purpose of the forum was to provide an opportunity for consultants to exchange information and expertise with one another, share insights that will help the Compass Program remain responsive to the needs of arts organizations, and inform the larger arts community about the benefits of bringing specialists into their organizations.

OAC is grateful for the able assistance of the Advisory Committee and Steering Committee in making the forum a reality. Special thanks are due to The Samuel and Saidye Bronfman Family Foundation, the Ontario Trillium Foundation, the Canada Council for the Arts, the Ontario Ministry of Culture, the Department of Canadian Heritage, and the City of Toronto for their generous financial support of the event.

During the forum, panelist Charles C. Smith described what arts organizations preparing to undertake transformative change need most: he called it *reflective space*. We are pleased that the forum could provide a reflective space for the consultants who work with arts organizations, and we hope that readers of this report will benefit from the lively and informative insights offered by the speakers, panelists, and participants.

John Brotman

John Brotman, Executive Director
Ontario Arts Council

ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

This event has been made possible by the generous support of our funding partners.

Cette initiative a pu se réaliser grâce à l'appui généreux de nos partenaires financiers.

The Samuel and Saidye Bronfman Family Foundation
la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman

THE ONTARIO TRILLIUM FOUNDATION
LA FONDATION TRILLIUM DE L'ONTARIO

Canada Council for the Arts
Conseil des Arts du Canada

Ontario
Ministry of Culture
Ministère de la Culture

Canadian Heritage
Patrimoine canadien

TORONTO

Opening Remarks

Glenn Hodgins and John Brotman welcomed the participants – some 130 people, including 90 arts consultants – to OAC's Forum for Arts Specialists and Mentors held in Toronto at Metro Hall on Wednesday, February 5, 2003. Recalling that the consultants present had "requested the opportunity to hear from and talk with your colleagues about how you work as peers and mentors," John expressed OAC's hope "that this day brings you many of the answers you are looking for."

The forum facilitator, Mary W. Rowe, then introduced keynote speaker Adrian Ellis. Short biographies of the facilitator, speaker, and panelists and a list of forum participants are provided at the end of this report.

Keynote Speech by Adrian Ellis

Speaking to the forum as a consultant who works with arts and cultural organizations in the U.S. and the U.K., Adrian Ellis introduced his subject as "one of the issues that matter most in the successful management of arts organizations" … "the systemic undercapitalization of not-for-profit arts organizations, its causes, and consequences."

As a consultant, Adrian said, he has come to five basic beliefs about organizational life in the arts.

- First, in the arts sector all generalizations are open to immediate contradiction. There are always "counter-examples" and almost never a single way of doing things.

- Second, in the overall scheme of things, even the largest arts organizations are micro-enterprises. As a result, management tools borrowed from the for-profit sector or from large not-for-profit organizations must be carefully tailored to fit, and the external environment has an extraordinarily strong influence on an organization's success or failure.

"If you imagine a boiling ocean and a little cork on it with a little sail, the sail is the organization's strategy; the cork is the organization; and the waves are the environment."

- Third, there are far more reasons for most arts organizations *not* to exist than to exist, and they survive against all logic because of the powerful dedication of their people.

"Arts organizations are held together by sheer Nietzschean willpower. Thus, personality is very influential and has to be taken into account in the consultant's analysis and advice."

- Fourth, arts organizations depend heavily on contributed income (including all sources of income other than earned, both public and private). Over time, this

dependency can "infantalize" the organizations, encouraging a parent-child relationship in which the organizations blame their (internal) problems on (external) funding sources.

- Fifth, all successful arts organizations are mission-driven. This "mission imperative" is often closely identified with an individual's vision and it can lead to solipsism, blinding an organization to the realities of its environment.

To describe the inherent nature of the not-for-profit arts organization, Adrian introduced the image of a pyramid to characterize organizational relationships:

- The mission, the peak of the pyramid, is "the non-negotiable ultimate purposes of the organization."
- Programming, just below mission on the pyramid structure, is "what the organization chooses to do to support and carry out its mission."
- At the base of the pyramid and holding it up are organizational capacity and financial capacity:

  - ✓ organizational capacity includes the organization's governance, its systems, personnel, marketing, development and communications activities – "all those aspects of good practice that make an organization function well"; and

  - ✓ financial capacity includes its assets and liabilities, working capital (if any), and endowment income (if any) – "in a word, the organization's balance sheet."

This is an "iron triangle," Adrian contended, because the three variables of programming, organizational capacity, and financial capacity are inextricably related.

"Any adjustment in programming ambitions has immediate implications for organizational and financial capacity. Any move in organizational capacity has effects on the balance sheet, and any change in the balance sheet has immediate implications for programming and organizational capacity."

Among these relationships, Adrian contended, the one we have particularly neglected is *financial capacity* and its importance in organizational effectiveness.

The natural – at times almost inevitable – momentum in arts organizations, he posited, is to expand their programming. Three pressures are responsible:

- The "mission pull" in the dynamics of the organization – people working in the arts always want to do more to realize the artistic mission.
- The entrepreneurial nature of most arts leaders – they want to *do* things, and they measure success not by monetary rewards (to be sure) but by a greater output and "conquering all through sheer willpower."
- The encouragement toward (under-funded) programmatic growth coming from funders, both public and private, most of whom "have a greater appetite for funding programs than overhead and like and reward innovation and change."

But the arts organization wanting to expand its programming is typically caught in a dilemma. It does not have access to the usual tools for financing growth available in the for-profit sector (retained surpluses, debt issuance, and equity). Since earned income never covers all its costs, the organization must rely on increases in contributed income (public or private) to finance growth, but only rarely will such increases cover the full (rather than the marginal) costs of expansion.

As a result,

"We tend to grow by squeezing our organization, with programmatic growth putting pressure on other areas of the organization so that over time we systematically under-invest where we can, *which is usually in people, facilities, and other areas of organizational capacity."*

Pointing to what he called an "exquisite dilemma in the ecology of funding," Adrian argued that it is almost always easier for arts organizations to raise money for the partial costs of specific programs than for their full costs, easier for them to raise money for programs than for bricks and mortar, and easier to raise money for bricks and mortar than for general operations.

"So there's an inverse relationship between the ease with which we can secure funding and the extent to which that funding feeds into our underlying financial strength. And it is this dynamic that explains why when we grow, unless we are very conscious of it, we tend to grow weaker at the same time."

These factors help to account for the huge "under-funded programmatic and physical growth in the sector" – the extraordinary increase in the number of arts organizations, the size of their budgets, their physical plants, and their programming ambitions that has been experienced in most countries in the last few decades. Unmatched by an equal expansion in working capital or stronger balance sheets, this growth has left many arts

organizations in such fragile shape that "fairly small changes in their annual income or annual expenditures can have an almost immediate impact on their underlying health."

Drawing on his experiences as a consultant, Adrian also noted four other factors affecting arts organizations in recent years:[1]

- increasingly contractualized relations with their government funders;
- increased use of the arts as instruments for other public goods, such as social reform, urban development, and economic growth;
- globalization, which has rewarded some organizations, including those that are magnets for cultural tourism, but hurt others; and
- significant and continuing demographic changes.

In discussing "instrumentalization," Adrian made the point that the arts sector has been highly adept at accommodating itself to a variety of socio-economic goals but has tended to exaggerate its contribution beyond what is empirically demonstrable. He suggested that the sector would be well advised to "re-ground itself" with regard to the goals it can really accomplish.

Demographic changes such as the increasing and now substantial cultural diversity of the population, aging audiences, and changes in how people use their diminishing leisure time are here to stay, Adrian pointed out, and they are having a profound influence on not-for-profit arts organizations, especially those (some performing arts companies, for example) with relatively inflexible cost structures.

With regard to audience development and diversification, Adrian noted that in his experience virtually all arts organizations are deeply committed to expanding their audiences and enlarging community participation in their activities. But he sounded the following caution:

"We tend to generate a lot of noise on this subject but our understanding of the underlying dynamics of audience development and community participation in the arts – even best practices – is still imperfect. Audience development is a very long-term job. Having the political will and the resources and the collective agenda for long-term investment in this area is essential. Stamina is required."

In concluding his speech, Adrian summed up his major messages in three parts:

- For arts organizations:

"We know most of what I've said today, but what we don't do is join the dots up. That's important because unless we can see how these things link up, we won't succeed. Arts organizations need an integrated approach to understanding the interrelations between mission, program, and organizational and financial capacity. Programming objectives have to be matched by financial and organizational objectives."

---

[1] Editorial note: The first factor and to some extent the second are more in evidence in the U.K. than in Canada.

- For funders:

"While it is clearly desirable for funding bodies to develop their own strategies, there is a downside to being too narrowly strategic – it can inadvertently do a disservice to the sector by depriving it of the resources it needs to build capacity. If the funder then grafts on *a capacity-building program rather than injecting funds into general operations, it simply creates fragmented pools of support."*

- For arts consultants:

"Although as consultants we come to arts organizations with different sets of expertise, we need to see organizations in the round. There's a great expression, 'If all you have is a hammer, everything looks like a nail.' We need to see all aspects of the organization and their interrelationships if we are going to help organizations improve their effectiveness. Their ultimate ability to service their mission is directly related, among other things, to the health of their balance sheet."

Q&A: Discussion Period

During the course of the discussion period, forum participants and speakers shared a number of insights:

- As consultants, we encourage organizations to take the long view, but they may be facing elections – possibly at all three levels of government – with all the uncertainty that brings for their future funding. It's difficult to keep the long term in mind.

- Our sector has been relatively weak about articulating its own purposes as opposed to adopting the rhetoric of other agendas. If arts organizations were to articulate their responsibilities to the public, explain how they will meet these responsibilities and how they will judge their performance, funders would likely listen. Funders are usually responsive to well-grounded arguments about ultimate purpose.

- Differences between the not-for-profit and for-profit cultural sectors are blurring, and sector organizations need to take a wider view of the spectrum of cultural activity, developing better means of collaborating with one another, sharing agendas and building alliances.

- In practice, collaboration and alliances are difficult to achieve – they should be possible and often make sense, but inertia and ingrained power are hard to overcome.

- Funders can have an impact on issues like race-based change in arts organizations. The initial pressure may come from the funding body but it is then internalized by the arts organization.

- While financial capacity is very important, more attention should be paid to "human capital" since weaknesses in the area of "people management" are often a cause of organizational dysfunction. "Systemic under-investment in people" is one of the manifestations of the situation Adrian described.

Noting that much of the discussion thus far has involved the difficult but important task of balancing financial realities and program ambitions, Adrian concluded the discussion period with this comment:

"When I think of great arts leaders I know, they have this schizophrenic ability to hold mission and market in some sort of duality in their mind so that they are constantly moving between the two without compromising mission or program but embracing the reality of their operating environment."

Panel on Change Management in the Arts: Teaching Old Dogs New Tricks

As moderator of the first panel on change management, Mary Rowe introduced panel members Charles C. Smith, Lendre Rodgers Kearns, and Danny Cushing.

Charles C. Smith

In his opening remarks, Charles reflected on the lessons he has learned as a change management consultant to organizations, especially when consulting on issues related to systemic discrimination. He posed this question to the forum:

"As consultants, are we there to define the issues or help the organization do so? To bring our expertise to them or help them develop theirs for the long term?"

When change management involves highly sensitive issues such as anti-racism, anti-homophobia, and gender inclusiveness, Charles suggested, it is essential to help an organization define the issue and come to clarity about what it means. Sometimes, all an organization wants is "a bit of inclusion, a bit of diversity," and it may err in thinking that that little "bit" constitutes a serious approach to change. But if the change effort is genuine, it will involve risks and may be very difficult.

One responsibility of the consultant, Charles suggested, is to be up-front with the organization about this fact, since the change envisaged may go to the heart of the organization.

Recent Canadian Census data, as Charles reminded participants, show that Canadian society is increasingly multicultural and multiracial. Organizations need to open up to this reality and harness the resources and skills of their diverse communities.

"At the end of the day, the question is where does equity fit within organizational change? And how do we work with organizations to help them see that this is a critical and difficult issue?"

Lendre Rodgers Kearns

Reflecting on her work with arts organizations of various sizes in Canada and the U.S., Lendre began with this observation:

"Sometimes it seems to me that three-quarters of our artistic output comes from needs-driven organizations. Most arts organizations are in starvation mode in terms of their financial and human resources, but this state is defied by the quality and quantity of their output, which is far in excess of what their resources suggest is possible. And it doesn't take long to discover how they do it – they accomplish it with the most common currency of our industry, the currency of sweat equity."

In this environment, Lendre noted, the consultant, "lugging a tool-box for change management," is trying to help organizations "see the relationships between things, rather than just the things themselves." This may mean contending with long-established patterns that inhibit change such as organizations that "ricochet from crisis to crisis" as a means of renewing their energies.

A personal dilemma for consultants, Lendre said, is knowing that fundamental change will require a long process and ongoing reinforcement, while having been hired on a "grant that smacks of a quick fix." To deal with this, she recommends developing team opportunities that will endure beyond the grant period and helping to guide organizations into "success they can recognize as success."

"I have yet to meet an organization that at its heart does not want to change the track they're on, but there aren't any simple or formulaic solutions to stopping these trains. The systems problems – dependency on crises to stimulate problem-solving; tendency to overwork and burn out; tendency to identify impact by the quantity of programming rather than the quality of relationships, and the very natural tendency to define forward momentum by an increase in program activity – all these, in my perspective, are serious barriers to change."

For all these difficulties, Lendre concluded, what keeps her going and continues to fuel her optimism is the certain knowledge that the arts change lives.

Danny Cushing

Speaking as a management educator, Danny brought the experiences of other not-for-profit and for-profit sectors to the forum. He began by pointing out that "most change management efforts fail, in all sizes of organizations and all sectors."

One cause, he suggested, is our failure to recognize that management and leadership are two different things. Management involves planning, organizing, budgeting, controlling, problem-solving, directing personnel, etc. Management skills are extremely important but by themselves are "hopelessly inadequate to usher in change." Change requires leadership – the ability to define mission and vision; to build and inspire a team; to develop the collaborative ability to realize the central vision; to motivate staff, board, and volunteers; to align goals with means.

It's in leadership skills, Danny contended, that people usually fail. Some are simply ill-suited by temperament to lead change. More often, the problem is that, while people usually have a good grasp of their own weaknesses, they tend not to recognize their strengths or take steps to deepen those strengths through training and education.

Danny pointed out that there are now good inexpensive tools to improve self-understanding – on-line 360° feedback models, personality profiles, and inventories that combine an assessment of one's personal values with an assessment of the organizational culture in which one works. Courses in not-for-profit management and leadership education are also widely available.

He concluded with this advice to consultants:

"Concentrate on helping individual managers deepen their self-understanding, build on their strengths and ultimately become more effective leaders."

Q&A: Discussion Period

With moderator Mary Rowe leading the discussion period, participants and panelists raised these points:

- Organizations too often resist taking the time needed and fail to give themselves what Charles called "reflective space" to think things through and thus prepare for change. The problem, Charles said, is that

"The people in the organization don't set aside time for the exercise and are looking for you, the consultant, to give them the answers. This accounts for why at the end the report stays on the shelf and six months later they're back to where they were or on to a new consultant."

- Problems with arts boards were the subject of considerable discussion. Lendre observed that in many small and medium-sized organizations, boards continue to behave like the founder board (the friends of the original artistic director) "even if it's four artistic directors later, because no one has rewritten the rule book."

- Participants acknowledged that boards' lack of clarity about their roles and responsibilities can sometimes be traced back to the staff. As Lendre put it,

"As staff, we don't set appropriate expectations with our board to make clear the role of the board as 'the conscience of the community'. We don't set expectations for the board to take its leadership role in a team environment. It's either us or them. Well, you know what? It's not us or them – there's no them *in the room!"*

- Summing up much of the discussion in this period, Charles remarked,

"We have to think: this is an organization *we are working for – it is not just an assembly of individuals who like or don't like each other – it's an organization with goals, vision, policies, programs, and accountability requirements . . . . Is the organization prepared to* use *the training the consultants provide?"*

Proposal for a Professional Association of Canadian Performing Arts Consultants

During the luncheon interval, arts consultant Janis A. Barlow presented a proposal to establish the Canadian Society of Professional Performing Arts Consultants (CSPPAC) and invited participants to comment on it.

Janis explained that the purpose of her proposal is to establish an organization that can "define standards of practice, measurable expertise, and a code of ethics for those of us who call ourselves performing arts consultants." Professional associations of a similar kind exist in the U.K., the U.S., and Australia, providing professional standards for the field and, for users of consultancies, an assurance of quality control.

In the discussion that followed, some participants expressed interest in the proposal and others suggested that it might be enlarged to encompass consultants who work with organizations in all arts disciplines.

To receive a copy of the proposal or to comment on it, readers are encouraged to contact Janis Barlow directly at telephone 416-921-0208 or email: barlow@attglobal.net.

Panel on Facilitating Stakeholder Relations: The Art of Herding Cats

The second panel of the day, on facilitating stakeholder relations,[2] was made up of Zanana L. Akande, William Moore, and Jane Marsland, with Adrian Ellis acting as moderator.

Zanana L. Akande

Speaking from her wide range of experience as a member of many boards, Zanana affirmed the importance of reaching out to new audiences and communities to extend the experience of arts as widely as possible. She noted that audiences have changed and new communities are bringing new standards and preferences to our society. No goal, she said, is more important than reaching out to communities and involving them in artistic activities.

But Zanana also cautioned that it's important to be realistic about this goal:

"Education and the enlargement of audiences is our most important initiative. But this needs diplomacy and will be gradual. Our challenge is to expand our reach while continuing to maintain our existing audience and funder support."

Jane Marsland

Beginning a consultancy with organizations, especially small ones, Jane said, she often encourages them to think about their stakeholders by asking, "Who cares that you exist? What's your relationship with them? What can they contribute to your organization and how can they help you?"

In the process of building relations with stakeholders, "values are absolutely critical," Jane contended, and the values inherent in the artistic work are what will draw people to the organization. She emphasized, however, that we need to learn how to talk to people who are not involved in the arts in ways that are fully respectful. Realistically too, we

---

[2] Editorial note: The somewhat alien sound of the word "stakeholder" was acknowledged with good humour during the course of the panel discussion. Jane Marsland commented that the small organizations with whom she works frequently ask, "What is a stakeholder? Where did *they* come from?" William Moore remarked that "stakeholder is essentially a business word, like investor or shareholder, which we've adopted even though the issues are different." The word continued to be used throughout the discussion, however, and is used in this report because no other single term covers the whole range of participants in the life of an arts organization: the artists, the administrators, the board, the audience, the volunteers, the donors and sponsors, the funding agencies, and the "community" in its many manifestations.

need to recognize that reaching out to new audiences may involve a tension with the "curatorial role" of the organization that can create unresolved problems.

William Moore

Basing his presentation on the work of the MacLaren Art Centre in successfully engaging new audiences, William began by saying,

"People gather around things they believe in."

We want people in our arts organizations, enjoying the art, not only because of the revenues they bring but also the energy. Energy begets energy.

Illustrating the ways in which renewed energy comes to the organization, William identified

"four things that increase the flow of ideas and energy into the organization: an increase in the time an individual spends there, an increase in the ways the individual participates, an increased contribution of time, and an increased contribution of money."

Q&A: Discussion Period

With Adrian Ellis leading the discussion period, participants raised a number of issues:

- It's important to identify which jobs in an arts organization are most critical in stakeholder relations. Jane pointed out that those are often jobs we don't initially consider "important," for example, the box office staff, ushers, and front-of-house people who have direct contact with the public.

- "Do we want one-way or two-way communications?" asked one participant. Many organizations say they want the latter but really want the former. "If we don't want stakeholder input, don't pretend we do."

- Artistic directors and artists sometimes resist marketing to new audiences or trying new forms of community communication. This raises an interesting question for a consultant (and one that recurred in the breakout sessions later in the day): "Who owns the mission of the organization – the artistic director? The audience? The staff? The collectivity?"

- Other speakers noted that some arts groups aren't really *organizations* but simply the sum of their projects, living from project to project, and possibly never aspiring to be organizations. It's when the group "reaches the point where it *is* an organization that it needs feedback," said one participant. "That's when the arts consultant comes in."

- Zanana concluded this session by pointing out that for arts organizations "the fear of losing funding is never far away. We've been talking around this, but we can't deny that we have to find ways of broadening our audience while maintaining our existing audience and funding."

Peer-to-Peer Discussions: Approaches to a Case Study

The Challenge

The forum participants assembled in nine smaller groups, each with a volunteer facilitator and recorder, to review and discuss the case study below. Participants were asked to imagine that they were being engaged by an arts organization to develop a board governance manual.

The purpose of these breakout sessions was to provide opportunities for peer-to-peer discussions of approaches to consulting assignments – the ways in which the specialists would structure a work plan to help stakeholders identify and prioritize their challenges and build a common understanding of the issues, the techniques they believe would be most effective in building trust and managing conflict, the tools they think would help the stakeholders to move forward, and the goals they believe could realistically be achieved with the aid of a $5,000 Compass or Flying Squad program grant.

Case Study Scenario for Breakout Groups

As an arts specialist, consultant, mentor or facilitator, you are often asked by arts groups to solve one issue that leads to many others. In the world of Compass and Flying Squad programs, consultants more often than not act as facilitators who work to help the organization find its own solutions, after they've helped them identify the problems. Particularly for capacity-building work, this ability of the organization and its stakeholders to take ownership of solutions and new directions is of paramount importance.

Using this model as a core assumption, how would you help the following organization:

- Help stakeholders identify and prioritize their challenges;
- Build understanding of the issue;
- Empower stakeholders to take responsibility for their challenges; and
- Develop the tools to move forward.

A) What the company has told you (the specialist) about its decision to hire a specialist:

- The company is looking for help in the next step of its growth and development.
- The founder and long-time Artistic Director has recently resigned after 16 years at the helm.
- The board is embarking on the process of replacing the AD and recognizes the need for organizational change, to allow the company to grow and thrive in its next phase.
- Therefore, the company has decided to apply for a Flying Squad grant to develop a board governance manual.

B) What you have learned through interviews with company stakeholders:

1. **Mission/Vision/Mandate**

- The company's mandate was originally developed as a platform for the work of the founding AD. In the past few years, it has changed and opened up somewhat, at least in part in response to concerns by funders about the exclusivity of the mandate.
- The board thinks it's time to look at what the company should be presenting and how it fits in to the larger community.

2. **Financial**

- The company has recently eliminated its small accumulated deficit by staging an annual fundraising ball. While the staff organizes the event, the board takes great pride in the event as it sells the majority of tickets.

3. **Staff**

- The General Manager, who is the fourth over the term of the company, has until now reported to the Artistic Director. The GM is expecting to be an equal partner with the new AD, and greatly looking forward to it. The GM also expects to be an active member of the search committee.
- The GM agrees it's time for organizational change, and for the company to operate more professionally. For instance, the AD was charismatic and had a huge talent for fundraising. The GM believes the company needs a full-time professional fundraiser, and the systems that support such a person. Fundraising systems have been inside the AD's head.

- The AD had set the next season in place, then left; the company has been operating without an AD for four months while the board considers the future, and most of the staff is rather happy with the arrangement.

4. **Board**

- The board has evolved tremendously over the past six years, in part in response to changes in the funding environment. As public funding flat-lined or dropped, assessment feedback suggested the necessity of building a more effective fundraising board, rather than the "paper board" the AD set up to support the vision in the early years.
- About one-third of the board members were the early members, the other two-thirds more recent additions, chosen for their skills and connections. There feels like a big split between the two factions, and you get the impression the new board members and their approach had something to do with the founder's departure.
- Until the new board members came on, the original ones had no idea what the concept of "board governance" meant; they did not take their duties seriously and saw their role as supporting the AD and rubber-stamping the season.
- The board by-laws have not been revised since the company was founded and do not reflect the way that it operates; outside of the by-laws, there are no written board governance policies.
- One of the new board members is a professional HR manager in the private sector; this member has pushed the board to realize that change management, with a focus on human resources, is key to the next phase of the company; that staff and board members' job descriptions should change to suit the new company that will be evolving; and that a consultant should be brought in to help.

5. **Arts Community**

- The company has such an important role historically in the local (and national) arts community that people have adopted a wait-and-see attitude to the board and its search.
- The founding AD had as many enemies as friends in the larger community, so the jury is out whether the change is bound to be good or bound to destroy a previously vital company.
- The GM has been quite active in collective initiatives in the community on behalf of the company, so has a supportive network.

6. **Audience**

- The audience is fairly stable, knowing what they'll get when they buy a ticket for the company. The AD had quite a high profile with the audience.
- The board is conscious of the fact that the company is identified very strongly by the audience with the personality of the AD.

7. **Funders**

- For years, the company was rated very highly; more recently, there were concerns expressed about the lack of responsiveness of the programming to audiences.
- From the outside, the funders felt the AD was burning out, and they questioned where the innovation was.
- The company had "earned points" with funders for its broadening and deepening of the board of directors, and for increasing its proportion of fundraising.
- Funding by all levels of government has kept pace with the funding programs – no more, no less.
- The company has access to a number of new funding programs offering one-time support for organizational development and capacity-building programs.

C) Questions and challenges for breakout groups:

1. As the facilitator/specialist, how would you structure a work plan to help the stakeholders identify and prioritize their challenges and build a common understanding of the issues?

2. What techniques do you believe would be the most effective in building trust and managing conflict among the stakeholders?

3. What tools will help the stakeholders/organization to move forward?

4. What goals and outcomes can realistically be achieved with the aid of a $5,000 Compass or Flying Squad program grant?

The Responses

The peer-to-peer sessions elicited a varied and instructive range of ideas of practical use to consultants and the organizations that engage them. These ideas are grouped below by broad theme or question.

1. Identifying the Problems: Just What *Is* the Matter?

If there was one point on which all nine groups agreed, it was that the board manual was *not* the priority in this consulting assignment. Long before getting to the stage of writing a manual (though many participants thought the manual would eventually be useful), much more fundamental work is required. The groups characterized the situation in these ways:

- "This is an organization on the cusp of a new direction."
- "This organization doesn't really know itself."
- "It's very divisive – the board is split into two factions and the staff relations with the board are unclear."
- "There's a seismic shift occurring."

All the breakout groups focused on the organization's identity as the principal issue at hand. They felt that the goal of the work should be to help the stakeholders reach agreement on the organization's mission and the priority actions the organization must take in its changed circumstances:

- "The central factor is the change of artistic director. This raises the question: does this group exist without its founding AD? Does it have a core constituency – a reason for continuing to exist?"
- "Is the mission relevant without the founder? Should the organization continue at all?"
- "A classic change situation – how does this organization, which was identified with a certain person, now function as an organization rather than the extension of a personality?"
- "The real job will be to determine if the stakeholders in this organization can find common purpose by defining a mission and role for the organization for the future."

2. Structuring the Work Plan

The breakout groups broadly agreed to a work plan with the following sequential steps to help the organization identify and prioritize its challenges and build a common understanding of the issues:

- First step: Meet with the two principal internal stakeholders – the board chair and the general manager – to determine their areas of consensus and difference, clarify and if necessary negotiate a change in the goal of the assignment, and have an initial discussion of the work that should be undertaken and the other stakeholders who should be consulted.

- Second step: Hold other internal consultations (with board, staff, artists, and possibly key volunteers) to begin determining the shared values and strengths of the organization as an initial step toward development of the organization's mission. Most groups suggested this take the form of individual consultations

followed by a collective retreat using a SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, and threats).

- Third step: Hold external consultations (with funding bodies, important donors/sponsors, and possibly audience representatives) to inform them of the work under way, ask for input, and request continued support for the organization in the interval.

- Fourth step: Based on the consultations, provide the internal stakeholders with a draft mission statement that incorporates the organization's shared values and beliefs, bring them together to discuss it collectively, and revise it as required.

- Fifth step: Based on the approved mission statement, develop a list of priority actions and key tools that will be needed to implement and embody the new mission. Consult internal stakeholders and take these to a meeting of the board for approval.

- Sixth step: Following confirmation of the mission and the list of priority actions, develop the detailed key tools in an action plan that includes a timetable for the hiring of the new AD and for changes in the internal administration of the organization and in the functioning of the board (if any are required). Key tools will include job descriptions and reporting relationships for the new AD and the GM and a clear statement of the board's roles and responsibilities.

While this broad framework was generally consistent among the breakout groups, they introduced some interesting differences in strategy and approach.

Diverse Approaches/Issues

Because the organization is divisive and the original purpose of the consultancy needs to be considerably broadened, some groups pointed out that the identity of the person to whom the consultant is reporting is more than ever vital.

- The consultant needs to know right away, "Who wants the consultant here, and what do they want to achieve?"
- "Ideally, the consultant should report to the board chair or the chair's designate."
- Another good alternative is "reporting to both the board chair and the general manager if these two key players are essentially in agreement with one another."

A key question that several groups asked was should the organization be advised to define its organizational mission/vision and *then* find a new artistic director to implement it, or should it hire an AD who will *provide* the vision.

While a few participants felt that the second route was preferable, a strong majority believed that it was necessary first to define the mission of the organization in light of life without its founder. Only if the organization's stakeholders go through this (possibly difficult) process will they reach a stage where they have a deep and shared commitment to the direction the organization will take in the future. The process of reviewing and recreating the mission for the organization will empower the stakeholders,

strengthen the base of understanding among them, and fortify the organization as a whole.

Since "the show must go on," three groups suggested engaging an interim AD on contract (a person who will not be a candidate for the position) for the course of the consultancy and until the new AD is in place.

For some participants, the GM – who is the continuity in the organization – was the most important person in determining the success of the assignment. Others emphasized the role of the board chair, who may be feeling "very alone in all this with the board split apart" and will have a large responsibility in helping to bridge the gap.

Most groups asked themselves whether funding agencies such as the arts councils should be consulted and, if so, how this should be done. Most participants thought that this consultation was important. While the funders will not and cannot dictate the direction of the organization, their support in the interim is needed and their advice about how the organization is seen within the artistic community may be helpful.

For the most part, the groups thought that the funders should be consulted separately, rather than included in internal stakeholder meetings. The consultant should contact the funders on the organization's behalf and with its knowledge and consent to request their continued support while the organization works out its future.

Several groups suggested that, in an ideal world, there would be periodic follow-up meetings between the consultant and the organization (say, 6, 8, and 12 months after completion of the contract) to help ensure that the momentum toward success was maintained and the action plan was being implemented.

3. Identifying Techniques to Build Trust and Manage Conflict

Once again participants raised a number of common points about how to build trust and manage conflict in this organization. The groups agreed that:

- It's important at the outset to establish ground rules for the consultation process. These should include mutual respect for all parties and points of view, avoiding personal comments, listening to others, and understanding that there are "no bad ideas or dumb questions."

- It's important to advise the organization at the beginning that it must take time for this process – that the work can't be completed quickly and will require a good deal of everyone's time, effort, and patience. Stakeholders deserve to know that the demands of the work may be considerable.

- It's important to celebrate what works, to find out from the internal stakeholders what the organization's particular strengths are in knowledge, experience, team work, artistic achievement, position within the community, etc. From this, one can move on to discussing and establishing the shared values and key beliefs of the organization.

- In building trust and managing conflict, the major impediment identified by all groups was the factionalized board.

Here a diversity of approaches was most evident. These points and questions were raised in various groups:

- Should the board members be approached individually or should they be consulted only as a group? Participants were divided on this question.
- How can both factions be involved at early stages, with a clear understanding that neither faction will be favoured above the other by the consultant?
- The answer may be working with the chair to identify "peace-makers," leaders on the board who may help bridge the divide, to act as key allies in the process.
- One group suggested striking a committee of individuals from outside the organization, but with a keen interest in it, who could help diminish conflict. These might be artists with a long (but not current) association with the organization or community/audience representatives such as volunteers of long standing.
- One group suggested using interest-based negotiation as the basis for the work, identifying people's interests, what they want to accomplish, what their needs are, etc.
- Another discussed striking a working committee with a balance of members from the two board factions, as well as the GM, the board chair, and the human resource expert on the board. This committee would have the task of initiating the re-evaluation of the mission and bringing the fruit of its work to the full board for consideration.
- A number of participants indicated that at an early stage in the process it should be made clear to the board members that an option for those who do not eventually agree with the mission is resignation.
- Many participants observed that, like many founder-led organizations, this one has not developed a clear formal statement about the roles and responsibilities of the board. This is one of the weaknesses that the consulting assignment should repair. Participants thought that the consultant could use the review of the mission as a good "jumping-off point" for an articulation of the board's roles.

4. Finding Tools to Help the Organization Move Forward

The key strategic planning tool of many consultants – the SWOT analysis – was recommended with great consistency as the primary tool for helping the organization to move forward, but a number of other suggestions were also made.

Many participants noted that this organization has developed very few formal tools to support, structure, and help it prioritize its operations – written policies and procedures are missing in many operational areas. As a result, some of the tools recommended to help the organization move forward go beyond the re-evaluation and recreation of the mission but would be anchored in it.

- Many participants suggested that the SWOT analysis will define the priority needs and opportunities and help the organization discover what it needs in the future AD.

- A strong theme among the breakout groups was that ideally the entire consulting process would build toward the development of specific tools. Those consistently mentioned were a job description and advertisement for hiring the new AD, an organization chart that clarifies the reporting relationships of the AD and GM, and a formal statement of the board's roles and responsibilities.
- Other useful tools suggested were a succession plan for future leadership change, a human resources manual, a performance appraisal system for staff, and a board governance manual.
- Some groups pointed out that, if the new mission is a significant departure from the old, the organization's action plan will have to include the development and implementation of new communications, marketing, fundraising, and audience development (and retention) strategies.
- Two of the breakout groups felt that "follow-up" meetings were "the most vital tool for success."

It was widely recognized (as the next point indicates) that these future-oriented suggestions and the implementation of specific tools could not be accomplished with a small grant.

5. Goals That Can Be Accomplished with a $5,000 Grant and Other Observations on Capacity-Building Programs

There was unanimous agreement among the nine groups that the magnitude of this consulting assignment was well beyond what could be accomplished with a $5,000 grant. This did not come as a surprise to the consultant-participants, a number of whom commented that it was relatively common in the arts for assignments on a somewhat "confined" topic to turn into more complex undertakings.

Some participants acknowledged that, if the organization were to match the $5,000 grant, much of the work plan could be accomplished. Realistically, however, they thought it more likely that the work plan would be substantially abbreviated. Another grant from another source would have to be sought to complete the work.

These are some of the responses about what *could* be done with $5,000:

- "Part of the work could be done – we could perhaps come to a confirmation about the mission which involves greater understanding among the stakeholders about what each is doing."
- "We could get as far as facilitating an internal working committee addressing the mandate, no more."
- "We could finish an evaluation of the organization – identify its major needs."
- "All we could do is develop a critical path, get them through the immediate season, and do some initial work on the expertise they want in the new AD."
- "The visioning could be accomplished but not the implementation."

The clear consensus was that a $5,000 grant amount would cover the analytical work and some of the facilitation – it would not be sufficient to develop specific tools or provide for implementation of action plan recommendations.

This subject led most groups to a discussion of the capacity-building programs with which they are familiar. Participants praised these programs for recognizing the need for outside professional help to help improve the effectiveness of arts organizations. But they found, quite consistently, that the programs could be improved in the following areas:

- The small grants offered by many capacity-building grants are insufficient for complex situations (like the one in the case study).
- In some cases, fees paid to consultants "do not recognize the expertise which is needed." The $250 per day paid by the Canada Council for the Arts Flying Squad programs was specifically mentioned by two groups as being low.
- The limited time period for the consultancy is often insufficient.
- When the grant period and/or grant amount is inadequate, what tends to suffer is implementation (i.e., the realization of the action plan, the development of specific tools, etc.).
- Since more than one grant from more than one source is often needed to accomplish the goal of improved organizational effectiveness, coordination among capacity-building programs is *very* important.

Another subject mentioned as a concern, though not discussed in detail, was what will happen to arts organizations when, as is often the case, the existing capacity-building programs cease to exist: Will there be alternative means of building capacity? Will the arts councils be asked for grant increases to cover the lost opportunities? Will organizations be able to sustain the gains they have made through the capacity-building programs?

In light of all these issues, some participants noted that the initiative of the Ontario Arts Council in convening this forum was very useful – it provided arts consultants with a venue for sharing their experiences with capacity-building programs as well as their expertise in helping arts organizations improve their health and viability. The participation of a number of funding bodies that offer capacity-building programs was seen as a very positive step toward future information sharing and greater cooperation and coordination.

Closing Remarks

On behalf of the Ontario Arts Council, John Brotman extended thanks to Adrian Ellis, Mary Rowe, the six panelists, and the participants for a stimulating and informative day. He invited comments and suggestions for improvement in OAC's Compass Program.

Tim Jones, Coordinator of the Flying Squad Program (Theatre) of the Canada Council for the Arts, and Kelly Wilhelm of the Department of Canadian Heritage also thanked the participants for their insights and welcomed comments, respectively, on the Canada Council's and Canadian Heritage's capacity-building programs.

Evaluation Results

To assess the day's activities and determine the degree of interest in follow-up activity or a subsequent forum, OAC distributed an evaluation form to participants. Forty-five forms were returned, about half of them from arts consultants.

Asked to rate the major events of the day, the respondents gave a very high rating to the keynote speaker, who was described by one as a "great keynote speaker, with valuable insights." Above average but less superlative rankings were given to the panel sessions and the breakout groups. Some participants thought there were "too many panelists" and "not enough time to probe into different areas" and that "smaller group discussions" would have been preferable.

Overall, however, 88 percent of the respondents said the day was of value to them, and 98 percent expressed a desire for another such meeting in the future. Those wanting another meeting were overwhelmingly in favour of either an annual (52 percent of those responding) or a biannual (30 percent) meeting rather than an ad hoc event.

The most strongly criticized aspect of the forum was the facilities, Metro Council Chambers and the breakout rooms. The Chambers, where the plenary sessions were held, was especially criticized ("venue sucked – poor sound and lighting," said one respondent).

The evaluation question "What would you like to see as a follow-up to this meeting, if any?" elicited a wide number of suggestions for OAC consideration. The two most common types of requests were for the following:

- Information that responds to the professional needs of arts consultants (including information on training workshops, available professional opportunities, a directory of services in Ontario, case studies of arts organizations, information on how consultants work with organizations to implement change, and information on what organizations look for in a consultant); and

- Information and feedback on capacity-building programs (suggestions included reports from the funders on "successes and challenges in their programs and improvements planned"; information sessions with the funders on their vision of the impact of consultant interventions; opportunities for consultants to feed back information to funders about "the limitations and strengths of the programs"; and a "roster of consultants selected by Compass/Flying Squad, with 25 to 30 words on expertise for referrals").

Mentoring was a subject mentioned in this and the next question as one worth exploring in the future.

In the "general comments" respondents were invited to add, there was high praise for the forum overall, with remarks like "excellent work, stimulating and useful day"; "Thank you for making this session available – free of charge"; "Well paced, well balanced presentations"; and "Great to hear common issues and stories articulated." The opportunity to network was much appreciated ("Great to have the opportunity to network"; and "Good networking opportunity, liked casual feel to event").

A number of comments suggested that more time should be allowed for the panel discussions and breakout sessions and that the latter would be more productive with smaller groups. Some respondents thought OAC had not clearly articulated the purposes of the forum, and a number felt that in future more young people and "emerging arts managers" should be invited.

ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

Compass Program
Volunteer Advisory Committee

Peter Brown, Principal, Brown Studies, Toronto
Robin Cardozo, Chief Executive Officer, Ontario Trillium Foundation, Toronto
Carolyn Bell Farrell, Senior Curator, Koffler Gallery, Toronto
Hanne Fynbo, Administrator, MacLaren Art Centre, Barrie
Jean-Paul Gagnon, Program Manager, Ontario Trillium Foundation, Toronto
Mallory Gilbert, General Manager, Tarragon Theatre, Toronto
Piers Handling, Executive Director, Toronto International Film Festival, Toronto
John Hobday, formerly Executive Director, The Samuel and Saidye Bronfman Family Foundation, Montreal
Sarah Iley, President & Chief Executive Officer, The Council for Business and the Arts in Canada, Toronto
Tim Jones, Executive Director, Toronto Artscape Inc., Toronto
Amos Key, Executive Director, Woodland Cultural Centre, Brantford
Gillian McIntyre, Art Gallery of Ontario, Toronto
Miles Morrisseau, Writer and Editor, Kettle Point
Bill Poole, Director, Centre For Cultural Management, Waterloo
Kartini Rivers, Consultant, Toronto
Gary Vernon, Senior Partner, Deloitte and Touche, Toronto
Louisette Villeneuve, Théâtre du Nouvel-Ontario, Sudbury

Forum for Arts Specialists and Mentors
Steering Committee

Greg Baeker, Arts & Cultural Planning Inc.
Billyann Balay, Ontario Arts Council
Pat Bradley, Ontario Arts Council
Steven Campbell, Ontario Arts Council
Yves Doyon, GDM Group
Jean-Paul Gagnon, Ontario Trillium Foundation
Jocelyn Harvey, Canadian Conference of the Arts
Glenn Hodgins, Ontario Arts Council
Robert Johnston, Cultural Careers Council of Ontario
Tim Jones, Toronto Artscape Inc.
Carolyn Vesely, Ontario Arts Council
Elisabeth Whitlock, formerly of Orchestras Canada

SELECTED BIOGRAPHIES

Mary W. Rowe
(Facilitator)

Mary W. Rowe is a professional facilitator who develops and manages projects involving the public and private sectors, labour, and local communities. She works specifically in the areas of health, governance, housing, social services, the environment, education, and culture. She is the project director for BorderLines: Canada in North America, and the C5, an ongoing meeting of the mayors of Canada's five "hub" cities and their community leaders. This initiative is seeking more autonomy for the five city-regions, all part of the public discourse program called *Ideas That Matter* at Avana Capital Corporation.

Adrian Ellis
(Keynote speaker)

Adrian Ellis is the founder and CEO of AEA Consulting, a company that specializes in strategic, operational, and facilities planning for cultural organizations. AEA was established in 1990 and has offices in London and New York, where Mr. Ellis has lived since 1998. Clients include the British Museum, the Royal Albert Hall, the Ford Foundation, the Pew Charitable Trusts, the Arts Council of England, the J. Paul Getty Trust, SFJazz, El Museo del Barrio, the Isabella Stewart Gardner Museum, the Netherlands Department of Culture, and the Deutsches Theater, Munich. Mr. Ellis has been an Associate Consultant for National Arts Stabilization since 1998 and the Non-profit Finance Fund since 1999.

Between 1986 and 1990, he was Development Director and subsequently Executive Director of the Conran Foundation, an educational charity based in London. He was responsible for planning and managing the establishment of the Design Museum, which opened on Butlers Wharf, London, in 1989, and which is now one of the leading international centres of graphic, product, and textile design. Between 1981 and 1986, he was a civil servant in the U.K. Treasury and the Cabinet Office, working on monetary policy and privatization. He was College Lecturer in Politics at University College, Oxford, between 1981 and 1983.

Mr. Ellis is on the board of the Elaine Kaufman Cultural Center in New York, which comprises Merkin Hall, the Special School of Music, and the Lucy Moses Dance School. He was a member of the Governing Council of the National Museums and Galleries of Wales and a member of the Royal Institute of British Architects' Architecture Centre Committee. He is a board member of Pathé Pictures, a film production company. He writes and lectures extensively on management and planning issues in the cultural sector.

Mr. Ellis was educated at University College, Oxford, where he obtained a First Class Honours BA degree in Politics, Philosophy, and Economics, and an MA, and at the London School of Economics. He is a member of the Institute of Management Consultants and a Fellow of the Royal Society of Arts, London.

Danny Cushing
(Panel 1 – Change Management in the Arts)

Danny Cushing has spent most of his professional life developing, marketing, and teaching educational programs for working professionals. For the last five years he has focused his attention on helping managers become more effective. He is currently Director and Executive Learning Advisor for the executive MBA programs at the Rotman School of Management, University of Toronto.

Mr. Cushing also teaches leadership and management courses in the Faculty of Information Studies at the University of Toronto, and through Toronto Advanced Professional Education, an affiliate of St. Michael's University, University of Toronto. He has developed and managed international executive education programs in Germany, Belgium, France, the Czech Republic, Mexico, Argentina, and Chile. He co-founded a consulting firm that specialized in assessing organizational effectiveness.

Over the past 20 years Mr. Cushing has held a variety of senior management positions in Ontario colleges and universities, including Dean, Continuing Education and Marketing, George Brown College, and Director, Program Development, Executive Programs, Rotman School of Management, University of Toronto.

His brief but memorable performing career consisted of training in the Second City improvisation workshops and several roles in university and amateur productions.

He is a graduate of the University of Toronto, Executive MBA Program.

Lendre Rodgers Kearns
(Panel 1 – Change Management in the Arts)

Lendre Kearns is a communications and audience development consultant. She has been committed to developing arts audiences for the performing arts for 30 years, including lengthy stints with the Royal Winnipeg Ballet and the Guthrie Theater (Minneapolis). She has been teaching marketing, planning, and touring workshops for over 20 years for government agencies and arts, recreation, sports, and arts service organizations in Canada, the United States, and England. She also is a co-lecturer on the faculty of the University of Toronto Scarborough Campus Co-op Program in Arts Management (Strategic Planning and Marketing) and a lecturer with the faculty of Goucher College, Master of Arts, Arts Administration (Marketing). As an independent consultant, she currently works with a wide range of arts organizations in Canada and the United States, among them Soundstreams Canada (Toronto), Vertigo Theatre (Calgary), Red Sky Performance (Toronto), Living Arts Centre (Mississauga), Osher Marin Jewish Community Centre (San Raphael, California), Manitoba Arts Council (Winnipeg), DiverseWorks (Houston, Texas), La Jolla Playhouse (San Diego, California), and Contemporary Dancers (Winnipeg).

Ms. Kearns is a former member of the advisory board of the Touring Office of the Canada Council. Current volunteer activities include Eye of the Storm Theatre, Pillsbury House Theatre, and service as a board member for Minnesota Dance Theater.

Charles C. Smith
(Panel 1 – Change Management in the Arts)

Charles C. Smith is currently the Equality Advisor to the Canadian Bar Association and Lecturer, Cultural Pluralism in the Arts, at the University of Toronto Scarborough. He has many years of dedication and commitment to equity and diversity as demonstrated in his work experience within the public sector and within the legal profession. Most recently, he served as the first Equity Advisor to the Law Society of Upper Canada and, in that capacity, guided the development of numerous policies and programs promoting equity and diversity in the legal profession.

Mr. Smith also prepared the Law Society's Equity and Diversity Action Plans and has written on equity and diversity in legal education, presenting a paper entitled *At the Foot of the Walls of Jericho: Future Directions for Equity and Diversity in Legal Education* and commenting on the reform of the Bar Admission Course with *Equity and Diversity in Bar Admission Course Reform: A Review of the Literature.*

Mr. Smith is also a published poet, playwright, and essayist. He won second prize for his play *Last Days for the Desperate* from Black Theatre Canada. He has edited three collections of poetry and has one published book, *Partial Lives,* and his poetry has appeared in numerous journals and magazines, including *Poetry Canada Review*, *Quill and Quire*, *Descant*, *Dandelion*, the *Amethyst Review*, *Bywords*, *Canadian Ethnic Studies*, and others.

Zanana L. Akande
(Panel 2 – Facilitating Stakeholder Relations)

Zanana Akande holds a BA and an MEd from the University of Toronto, where she is continuing her studies in sociology.

She has had an outstanding career as a teacher, administrator, and lecturer in all levels of education. As a consultant, she designed and coordinated programs for pupils with special needs, including gifted students and immigrant children adjusting to the Canadian system. As principal, she has been responsible for the redirection of large inner-city schools with culturally diverse populations. Now retired, she continues to work as a speaker and lecturer on topics of equity, effective communication, feminism, and social change.

From 1990 to 1994, Ms. Akande was a Member of Provincial Parliament representing the riding of St. Andrew/St. Patrick. During her term in government Ms. Akande served as the Minister of Community and Social Services and as parliamentary assistant to the Premier. She was responsible for the design and implementation of the JobsOntario Youth program, which created over 5,000 jobs for youth across the province during the summers from 1991 to 1994.

She is currently a board member on several organizations including the Toronto Child Abuse Centre, Harbourfront Centre, Urban Alliance on Race Relations, Canadian Alliance of Black Educators, Community Unity Alliance, and the YWCA. Her past board

memberships include the United Way of Greater Toronto, the Family Services Association, the Elizabeth Fry Society, Doctors Hospital, and many others.

Ms. Akande has been the recipient of many awards recognizing her contributions to education and community. These include the African Canadian Achievement Award for Education; the Onyx Award for Exemplary Service to Community; Black History Makers Award; the Arbor Award from the University of Toronto; the Award of Distinction from the Congress of Black Women.

Jane Marsland
(Panel 2 – Facilitating Stakeholder Relations)

Jane Marsland has been an articulate advocate for the arts for many years and has served on a wide range of boards, advisory groups, and committees including chair of programming, Harbourfront Centre (1990 to 1999); co-chair, Committee on Issues Related to the Restructuring of the Arts Community (Arts in Transition Project); member of the advisory council to the Program in Arts Management, University of Toronto; and the Ryerson University Theatre School Performance Advisory Committee. Ms. Marsland was co-founder of For Dance and Opera as well as co-founder and director of ARTS 4 CHANGE and has recently been the recipient of two arts community awards: a "*Harold'* in 2001 and the Sandra Tulloch Award for Innovation in the Arts in 2002. Ms. Marsland has managed arts organizations since 1974 and was general manager of the Danny Grossman Dance Company from 1982 to 1999. In 1995, she received the first M. Joan Chalmers Award for Arts Administration for outstanding leadership in the arts.

Since October 1999, Ms. Marsland has been working as a free-lance arts consultant, working in that time with more than 40 arts organizations. For the past three years she has also taught Introduction to Arts Management at the University of Toronto Scarborough Campus.

William Moore
(Panel 2 – Facilitating Stakeholder Relations)

William Moore is Director of the MacLaren Art Centre, one of the fastest growing cultural organizations in Canada. Challenges with its original facility led the MacLaren to use non-traditional locations for art exhibitions. Places like car lots (John McEwen); restaurants, bars, and businesses (Taking it to the Streets); building tops (Max Streicher); parks (Peter von Tiesenhausen); farm fields (Joe Fafard); golf courses (Teed Off); and frozen lakes (Somethins Fishy) became art experiences. These exhibitions brought the community closer to the works of artists.

The MacLaren continues to break new ground in providing a connection between visual art, artists, and what could be called normal life – life that happens outside of the art gallery. The MacLaren's greatest achievement lies in its community involvement.

In 1990, the year William Moore became director, the MacLaren had a budget of only $175,000. It has since increased revenues by an average of 30 percent per year. It is now one of the most self-sufficient cultural institution in Canada, self-funding 80 percent of its $3,000,000 operating budget. The MacLaren Art Centre is now the fifteenth largest

art museum in Canada. In September 2001, a five-year building project was completed and the new $6.5-million MacLaren Art Centre opened to critical acclaim.

Among Mr. Moore's awards are the Lifetime Achievement Award from the Ontario Museums Association and the Georgian College Board of Governors Award, both in 2001; the University of Toronto Entrepreneurship in the Arts Award and the Silver Screen Arts Documentary Writing Award of the International Film and Video Festival (for *The Smart One*) in 1999; the Arts Administrator Award of Excellence of the Canadian Museums Association in 1998; and the City of Barrie Civic Award of Merit in 1990. For three successive years (1996, 1997, and 1998) the MacLaren Art Centre received the Lieutenant Governor's Award for the Arts.

Jocelyn Harvey
(Report author)

Jocelyn Harvey is an independent arts consultant who works with arts organizations, arts service organizations, arts councils, and government departments on projects involving program and policy development, community consultations, and research.

Ms. Harvey prepared the report "Beginning the Conversation...the Ontario Arts Report" (1999) on the priority needs of the arts in Ontario, working with a multidisciplinary steering committee of Ontario artists and arts professionals. She also coordinated the Arts in Transition project of the Canadian Conference of the Arts (CCA), whose purpose was to build "a culture of shared resources" for the long-term sustainability of Canadian arts organizations.

Other projects have included a report on arts service organizations, their finances, membership, services, and needs, which led to greater understanding and clarified policies for ASO support at the federal level, and a submission to the federal government for the creation of the National Arts Training Contribution Program.

Ms. Harvey advised the CCA in its recent governance reform. She is the author of *Creative Management in the Arts and Heritage: Sustaining and Renewing Professional Management in the 21st Century*, a report of an ongoing project for the CCA and The Samuel and Saidye Bronfman Family Foundation.

Before becoming a consultant in 1994, Ms. Harvey worked for several years as a senior executive at the Canada Council for the Arts. She has an MA and a PhD in English Literature and has been a university teacher, writer, and editor.

Forum for Arts Specialists and Mentors
List of Participants

Robert **Achtemichuk**, Canadian Clay and Glass Gallery, Waterloo
Zanana **Akande**, Harbourfront Centre board, Toronto
Drew **Allen**, consultant, Toronto
Cynthia **Armour**, consultant, Cavan
Greg **Baeker**, consultant, Toronto
David **Baile**, Opera Atelier, Toronto
Billyann **Balay**, OAC, Toronto
Katrina **Baran**, Nightwood Theatre, Toronto
Janis **Barlow**, consultant, Toronto
Linda **Barnett**, consultant, Toronto
David W. **Barr**, consultant, Toronto
Gwen **Bartleman**, consultant, Toronto
Irene **Bauer**, OCAF, Toronto
Christina **Becker**, consultant, Toronto
Rose **Bellosillo**, consultant, Toronto
Joahnna **Berti**, Debajehmujig Theatre Group, Wikwemikong
Elisabeth **Bihl**, Canadian Music Centre, Toronto
Elena **Bird**, City of Toronto, Toronto
Denise **Bolduc**, OAC, Toronto
Norah **Bolton**, consultant, Toronto
Joan **Bosworth**, consultant, Toronto
Robert **Boutilier**, consultant, Toronto
Pat **Bradley**, OAC, Toronto
John **Brotman**, OAC, Toronto
Peter **Brown**, consultant, Toronto
Ellen **Busby**, consultant, Calgary
Steven **Campbell**, OAC, Toronto
Jennifer **Cayley,** consultant, Ottawa
Sherrill **Cheda**, consultant, Toronto
Elizabeth **Chitty**, consultant, St. Catharines
Demetra **Christakos**, OAAG, Toronto
Lynda **Clark**, consultant, Toronto
Heather **Clark**, Roy Thomson Hall, Toronto
Steven **Couchman**, Toronto
Danny **Cushing**, University of Toronto, Toronto
Mae **Denby**, consultant, St. Catharines
Dan **Donaldson**, consultant, Mississauga
Michael **Duschenes**, consultant, Breslau
Paul **Eck**, consultant, Peterborough
Sue **Edworthy**, DUO, Toronto
Adrian **Ellis**, consultant, New York
Melanie **Fernandez**, Harbourfront Centre, Toronto
Lorraine **Filyer**, OAC, Toronto
Julia **Foster**, OAC board, Toronto
Jane **Gardner**, Theatre Ontario, Toronto
Warren **Garrett**, CCI, Toronto
Mallory **Gilbert**, Tarragon Theatre, Toronto
Jennifer **Ginder**, consultant, Toronto
Rani **Glick**, CAO, Toronto
Jewel **Goodwyn**, ARCCO, London
Jim **Grace**, OAC, Toronto
Cathryn **Gregor**, consultant, Toronto
Kirsten **Gunter**, OAC, Toronto
Susan **Habkirk**, Prologue to the Performing Arts, Toronto
Marta **Hajek**, Choirs Ontario, Toronto
Gary **Hall**, ARCCO, Toronto
Amanda **Hancox**, Dancer Transition Resource Centre, Toronto
Judy **Harquail**, consultant, Toronto
Deb **Harvey**, Grand Theatre, London
Jocelyn **Harvey**, consultant, Ottawa
Barbara **Hendry**, OAC, Toronto
Shana **Hillman**, DUO, Toronto
Glenn **Hodgins**, OAC, Toronto
Cindy **Hubert**, consultant, Stratford
Catherine **Hurley**, consultant, Oakville
Nancy **Hushion**, consultant, Toronto
Sarah **Iley**, CBAC, Toronto
Rosslyn **Jacob Edwards**, Dance Ontario, Toronto
Nellie **Jacobs**, consultant, Toronto
Bob **Johnston**, CCCO, Toronto
Roger **Jones**, consultant, Toronto
Tim **Jones**, Canada Council Flying Squad, Toronto
Betty **Julian**, consultant, Toronto
Lendre **Kearns**, consultant, Minnetonka
Amos **Key**, Woodland Cultural Centre, Brantford
Jean-Bernard **Lague**, consultant, Montreal
Janice **Lambrakos**, OAC, Toronto
Sandra **Laronde**, Native Women in the Arts, Toronto
Rob **Lavery**, consultant, Toronto
James **Lee**, consultant, St. Catharines
Denis **Lefebvre**, Laidlaw Foundation, Toronto
Denise **Lemire**, Association des auteures et auteurs de l'Ontario français, Ottawa
Micheline **Lesage**, Canada Council, Ottawa
Jerry **Longboat**, Canada Council, Ottawa
Catherine **Longfield,** Ministry of Culture, Toronto
Tony **Luppino**, consultant, Toronto
Kathy **MacKenzie**, PACT, Toronto

Neva **Macleod**, OAC, Toronto
Jane **Marsland**, consultant, Toronto
Marietta **McBride**, consultant, Toronto
Micheline **McKay**, Opera.ca, Toronto
William **Moore**, MacLaren Art Centre, Barrie
Christine **Moynihan**, DUO, Toronto
Lisa **Nabieszko**, STAF, Toronto
Nataley **Nagy**, Textile Museum of Canada, Toronto
Colette **Naubert**, Trillium Foundation, Toronto
Alain **Pauze**, consultant, Arnprior
Soraya **Peerbaye**, Canada Council, Ottawa
Paulette **Pelletier-Kelly**, consultant, Toronto
Bill **Poole**, Centre for Cultural Management, Waterloo
Kerry **Potts**, Native Women in the Arts, Toronto
Pat **Quigley**, Stratford Shakespearean Festival, Stratford
Malka **Rosenberg**, Ministry of Culture, Toronto
Mary **Rowe**, consultant, Toronto
Carol **Rowntree**, consultant, Toronto
Lorna **Ryan**, Trillium Foundation, Corbeil
Meera **Sethi**, University of Toronto, Toronto
Stan **Shortt**, Toronto Centre for the Arts, Toronto
Nina **Small**, OAC, Toronto
Catherine **Smalley**, Metcalf Foundation, Toronto
Celia **Smith**, CanStage, Toronto
Charles **Smith**, consultant, Toronto
Gerald **Smith**, consultant, Toronto
Laurel **Smith**, consultant, Toronto
Alida **Stevenson**, Ministry of Culture, Toronto
Jini **Stolk**, consultant, Toronto
Mark **Trask**, consultant, Ottawa
Sandra **Tulloch**, consultant, Toronto
Rick **Verrette**, DOCH, London
Elisabeth **Verwey**, consultant, Toronto
Carolyn **Vesely**, OAC, Toronto
John **Watson**, Theatre Ontario, Toronto
Lisa **Weintraub**, consultant, Toronto
Lucy **White**, PACT, Toronto
Kelly **Wilhelm**, DOCH, Toronto
Shena **Wilson**, Ministry of Culture, Toronto
Lascelle **Wingate**, Writers' Trust of Canada, Toronto
Lisa **Wöhrle**, OAC, Toronto
Judy **Wolfe**, consultant, Toronto
Susan **Wright**, TAC, Toronto

ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

Un espace de réflexion :

Rapport sur le forum des spécialistes et des mentors artistiques du Conseil des arts de l'Ontario

Le 5 février 2003

Préparé
par Jocelyn Harvey

This document is also available in English

« En tant que spécialiste ou mentor auprès d'un organisme artistique... nous avons tendance à travailler avec des gens qui sont très intelligents, très motivés et très engagés par ce qu'ils font... Les frontières entre leur vie privée et professionnelle sont souvent assez floues, et ils s'attendent à ce que leur consultant ait un engagement de même niveau... En plus des problèmes considérables avec lesquels vous êtes aux prises, vous vous retrouvez à la limite de vos capacités intellectuelles, imaginatives et analytiques. C'est un travail très stimulant, les problèmes étant réellement complexes. À mon avis, c'est ce mariage d'une base analytique solide et des bonnes compétences personnelles qui forme l'essence de nos consultations. »

Adrian Ellis
Conférencier invité du forum

« Portant sa boîte à outils de gestion du changement, le travail du consultant ou de la consultante artistique est d'aider les organismes à voir les relations entre les choses et non seulement les choses en soi. »

Lendre Rodgers Kearns
Membre d'une table ronde

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 5

Partenaires financiers du forum 7

Mot d'ouverture 8

Discours du conférencier invité, Adrian Ellis 8

Questions et réponses : période de discussion 13

Table ronde sur la gestion du changement dans les arts : apprendre à innover 14

Questions et réponses : période de discussion 16

Proposition pour une association canadienne des experts-conseils des arts de la scène 18

Table ronde sur la facilitation des relations entre les parties intéressées : l'art de rassembler des chats 19

Questions et réponses : période de discussion 20

Discussions entre pairs : approches à une étude de cas 22

Le défi 22
Les réponses 24
1. Identifier le problème : C'est *quoi* le problème au juste ? 24
2. Structurer le plan de travail 24
3. Identifier les techniques pour créer un climat de confiance et gérer les conflits 27
4. Trouver des outils pour aider l'organisme à aller de l'avant 28
5. Objectifs pouvant être réalisés avec une subvention de 5 000 $ et observations au sujet des programmes de développement des capacités 29

Mot de la fin 31

Résultats de l'évaluation 31

Annexes

Comité consultatif bénévole de Compas et Comité directeur du Forum 33

Notices biographiques 34

Liste de participants au forum 40

Introduction

Au cours de l'été 2002, le Conseil des arts de l'Ontario a sondé les spécialistes et les mentors artistiques ayant travaillé comme experts-conseils auprès des organismes artistiques dans le cadre de son programme Compas et du programme La Brigade volante du Conseil des Arts du Canada. Seriez-vous intéressés, nous leur avons demandé, de participer à un forum sur invitation d'une journée qui examinerait les questions d'intérêt à votre travail en tant que spécialiste auprès des organismes artistiques ? Et si oui, quels sujets désirez-vous discuter le plus et quel format ce forum doit-il prendre ?

Le programme Compas a été mis sur pied en 2001 grâce au soutien financier de la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman. Il encourage les organismes artistiques à améliorer leur viabilité à long terme en aidant à défrayer les experts-conseils retenus pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Reconnaissant que les spécialistes et les mentors artistiques sont essentiels à la réussite du programme, le comité consultatif bénévole de Compas avait recommandé que le CAO réunisse ces personnes afin qu'elles puissent échanger des renseignements et des idées au sujet de leurs interventions auprès des organismes artistiques.

Les réponses au sondage furent nombreuses et favorables. Les consultants étaient désireux d'avoir l'occasion de rencontrer leurs collègues pour discuter des problèmes et des défis du milieu, proposant plusieurs sujets qu'ils estimaient les plus propices à une telle discussion.

Fort des conseils du comité directeur du forum, Glenn Hodgins, responsable du programme Compas au CAO, et Pat Bradley, responsable des programmes de théâtre du CAO, ont commencé à organiser cet événement avec l'aide de plusieurs autres membres du personnel du CAO. Des invitations ont été adressées aux spécialistes et aux mentors artistiques, aux bailleurs de fonds chargés de programmes de développement des capacités et d'assistance technique, et aux organismes de services artistiques desservant les organismes.

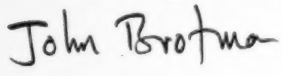
Le but du forum était de fournir la possibilité aux consultants d'échanger des renseignements et du savoir-faire, de partager des idées qui aideront le programme Compas de demeurer à l'écoute des besoins des organismes artistiques, et de renseigner le milieu artistique en général sur les avantages offerts par ces spécialistes aux organismes.

Le CAO remercie le comité consultatif et le comité directeur d'avoir aidé à organiser ce forum. Il remercie tout particulièrement la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman, la Fondation Trillium, le Conseil des Arts du Canada, le ministère de la Culture de l'Ontario, le ministère du Patrimoine canadien et la ville de Toronto pour leur généreux soutien financier de cet événement.

Au cours du forum, Charles C. Smith, membre d'une table ronde, a décrit ce dont a le plus besoin un organisme artistique qui envisage d'entreprendre un changement transformationnel : un *espace de réflexion*. Nous sommes heureux que le forum ait pu fournir un espace de réflexion aux consultants qui œuvrent auprès des organismes

artistiques, et nous espérons que les lecteurs et lectrices de ce rapport trouveront matière à intérêt dans les idées engageantes et informatives proposées par les conférenciers, les membres des tables rondes et les participants.

Le directeur général,



John Brotman
Conseil des arts de l'Ontario

ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

This event has been made possible by the generous support of our funding partners.

Cette initiative a pu se réaliser grâce à l'appui généreux de nos partenaires financiers.

The Samuel and Saidye Bronfman Family Foundation
la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman

THE ONTARIO TRILLIUM FOUNDATION
LA FONDATION TRILLIUM DE L'ONTARIO

Canada Council for the Arts
Conseil des Arts du Canada

Ontario
Ministry of Culture
Ministère de la Culture

Canadian Heritage
Patrimoine canadien

TORONTO

Mot d'ouverture

Glenn Hodgins et John Brotman ont souhaité la bienvenue aux participants – quelque 130 personnes, dont 90 consultants artistiques – au Forum des spécialistes et des mentors artistiques organisé par le CAO à Metro Hall, le mercredi 5 février 2003. Rappelant que les consultants présents avaient « demandé la possibilité de rencontrer leurs collègues et de discuter avec eux afin d'échanger sur leurs interventions en tant que pairs et mentors », John a exprimé l'espoir du CAO que « cette journée apporte bon nombre de réponses aux questions que vous vous posez. »

L'animatrice du forum, Mary W. Rowe, a alors introduit le conférencier invité, Adrian Ellis. On trouvera à la fin de ce rapport des notices biographiques de l'animatrice, du conférencier et des membres des tables rondes.

Discours du conférencier invité, Adrian Ellis

S'adressant au forum à titre de consultant travaillant auprès des organismes artistiques et culturels aux États-Unis et au Royaume-Uni, Adrian Ellis a présenté son sujet comme « une des questions qui importent le plus pour la gestion réussie des organismes artistiques… la sous-capitalisation systémique des organismes artistiques sans but lucratif, ses causes et ses conséquences. »

En tant que consultant, dit-il, il est arrivé à la conclusion que la vie d'un organisme artistique comporte cinq vérités fondamentales.

- Premièrement, dans le secteur artistique, toutes les généralisations sont sujettes à être aussitôt contredites. Il y a toujours des « exemples contraires » et il n'y a presque jamais une seule façon de faire les choses.

- Deuxièmement, si on prend un peu de recul, on s'aperçoit que même les plus grands organismes artistiques sont des micro-entreprises. Par conséquent, il faut soigneusement adapter les outils de gestion mis au point pour les secteurs à but lucratif ou les grands organismes sans but lucratif. De plus, l'environnement dans lequel évolue un organisme joue un rôle prépondérant dans sa réussite ou son échec.

« Imaginez un océan déchaîné sur lequel navigue un bouchon de liège portant une voile. La voile est la stratégie de l'organisme, le bouchon est l'organisme et les vagues sont l'environnement. »

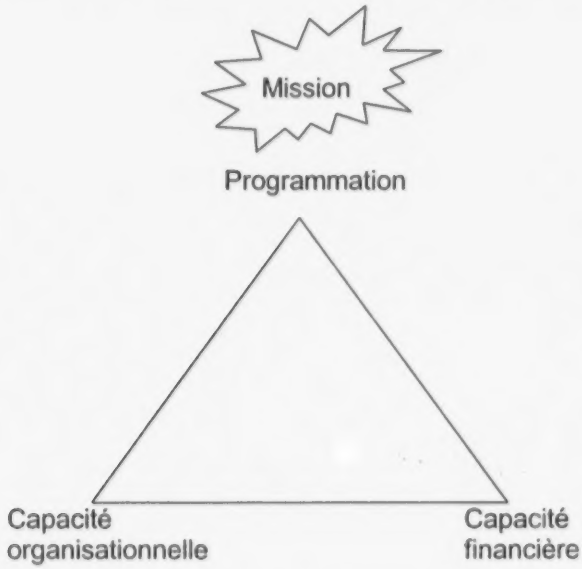
- Troisièmement, la plupart des organismes artistiques ont beaucoup plus de raisons de *ne pas* exister que d'exister, et leur survie défie toute logique à cause de l'extraordinaire dévouement de leurs gens.

« Les organismes artistiques se maintiennent par pure volonté nietzschéenne. Par conséquent, la personnalité est très influente et le consultant doit en tenir compte dans son analyse et ses conseils. »

- Quatrièmement, les organismes artistiques dépendent en large mesure d'un revenu contribué (incluant toutes les sources de revenu qui n'est pas gagné, tant d'origine publique que privée). Au fil des années, cette dépendance peut « infantiliser » les organismes et favoriser le développement d'une relation parent-enfant où les organismes jettent le blâme pour leurs problèmes (internes) sur des sources de financement (externes).

- Cinquièmement, tous les organismes artistiques à succès sont axés sur une mission. Cet « impératif de la mission » est souvent étroitement identifié à la vision d'un individu et risque de mener à un état de solipsisme, aveuglant l'organisme aux réalités de son environnement.

Pour décrire la nature profonde d'un organisme artistique sans but lucratif, Adrian a proposé de modeler les relations caractérisant les organismes sous forme de triangle :



- La mission, au sommet du triangle, se compose des « fins ultimes non négociables de l'organisme ».
- La programmation, qui se trouve immédiatement sous la mission dans cette représentation, est « ce que l'organisme choisit de faire pour soutenir et accomplir sa mission ».
- À la base du triangle et servant de fondement, on trouve la capacité organisationnelle et la capacité financière :

    - ✓ la capacité organisationnelle comprend la régie de l'organisme, ses systèmes, son personnel et ses activités de marketing, de développement et de communication – « tous les aspects des pratiques saines qui font qu'un organisme fonctionne bien »; et

- ✓ la capacité financière comprend les éléments de l'actif et du passif, le fond de roulement (le cas échéant) et le revenu de dotation (le cas échéant) – autrement dit, le « bilan de l'organisme ».

C'est un « triangle de fer », maintient Adrian, parce que les trois variables de la programmation, de la capacité organisationnelle et de la capacité financière sont intimement reliées.

« Tout ajustement apporté aux volontés de programmation a des conséquences immédiates sur la capacité organisationnelle et financière. Tout changement à la capacité organisationnelle se répercute sur le bilan, et toute modification du bilan a des conséquences immédiates sur la capacité organisationnelle et la programmation. »

Parmi ces relations, avance-t-il, nous avons négligé tout particulièrement la *capacité financière* et son importance pour l'efficacité organisationnelle.

La dynamique naturelle – et parfois presque inévitable – d'un organisme artistique, énonce-t-il, est d'élargir sa programmation. Trois pressions expliquent ce mouvement :

- La « force motrice de la mission » au coeur de l'organisme – les gens qui travaillent dans les arts veulent toujours en faire plus pour réaliser leur mission artistique.
- La nature entrepreneuriale de la plupart des leaders artistiques – ils veulent *faire* quelque chose, et ils mesurent leur réussite non pas en récompenses monétaires (ça, c'est certain) mais par une plus forte production et la « conquête de tout par simple force de la volonté ».
- L'encouragement vers une croissance de la programmation (sous-financée) émis par les bailleurs de fonds, tant publics que privés, dont la plupart « ont plus d'appétit pour financer des programmes que des frais généraux, et qui aiment et récompensent l'innovation et le changement ».

Mais l'organisme artistique qui désire élargir sa programmation se heurte le plus souvent à un dilemme. Il n'a pas accès aux outils de financement de la croissance auxquels a habituellement recours le secteur à but lucratif (des excédents non distribués, l'émission de titres de créance et des actions). Comme le revenu gagné ne couvre jamais tous les frais, l'organisation doit compter sur des augmentations du revenu contribué (public ou privé) pour financer sa croissance. Or, il est très rare que de telles augmentations couvrent le montant complet (et non seulement marginal) des coûts de l'expansion.

Par conséquent,

« Les organismes ont tendance à se développer en se comprimant, la croissance de la programmation exerçant une pression sur les autres secteurs. Au fil des années, nous sous-investissons systématiquement là où nous pouvons *le faire, habituellement dans les gens, les installations et les autres aspects de la capacité organisationnelle. »*

Évoquant ce qu'il a appelé le « dilemme exquis de l'écologie du financement », Adrian a soutenu qu'il était presque toujours plus facile pour un organisme artistique de lever des fonds pour les coûts partiels de programmes spécifiques que pour les coûts complets,

de financer des programmes plutôt que des bâtiments, et d'obtenir des fonds pour des bâtiments plutôt que pour les opérations générales.

« Il y a donc une relation inverse entre la facilité avec laquelle nous obtenons du financement et la mesure dans laquelle ce financement alimente notre force financière sous-jacente. Et c'est cette dynamique qui explique pourquoi lorsqu'un organisme se développe, à moins d'en être particulièrement conscient, il s'affaiblit en même temps. »

Ces facteurs aident à expliquer l'énorme « sous-financement de la croissance physique et de la programmation de ce secteur », l'augmentation extraordinaire du nombre d'organismes artistiques, de la taille de leurs budgets, de leurs installations et de leurs volontés de programmation auquel l'on a assisté dans la plupart des pays au cours des dernières décennies. Comme il n'y a pas eu parallèlement d'augmentation des fonds de roulement ni d'amélioration des bilans, cette croissance a laissé beaucoup d'organismes artistiques dans un état si fragile que « des changements relativement anodins au plan des recettes ou des dépenses annuelles peuvent avoir un impact quasi-immédiat sur la santé sous-jacente de ces organismes ».

S'inspirant de ses expériences en tant que consultant, Adrian a également noté quatre autres facteurs influençant les organismes artistiques au cours des dernières années :[1]

- des relations de plus en plus contractuelles avec les bailleurs de fonds gouvernementaux;
- une utilisation plus grande des arts en tant qu'instruments pour d'autres bienfaits sociaux comme la réforme sociale, le développement urbain et la croissance économique;
- la mondialisation, qui a récompensé certains organismes, notamment ceux qui attirent le tourisme culturel, tout en nuisant à d'autres; et
- des changements démographiques importants et soutenus.

En ce qui concerne l'« instrumentalisation », Adrian a fait remarquer que le secteur des arts a toujours très bien su comment s'adapter à une foule d'objectifs socio-économiques, tout en ayant tendance à exagérer sa contribution au-delà de ce qui peut être démontré empiriquement. Il suggère que le secteur ferait mieux de « revenir sur terre » quant aux objectifs qu'il peut réellement atteindre.

Les changements démographiques, comme l'augmentation de la diversité culturelle maintenant très marquée de la population, le vieillissement des publics et l'évolution de l'emploi du temps de loisirs réduit des gens sont tous de nouvelles réalités avec lesquelles il faut composer, a-t-il observé, et qui ont un effet profond sur les organismes artistiques sans but lucratif, notamment sur ceux (comme certaines troupes d'art d'interprétation, par exemple) qui ont des structures de coûts relativement inflexibles.

En ce qui concerne le développement et la diversification des publics, Adrian a noté qu'il avait conclu au fil des années que presque tous les organismes artistiques sont profondément désireux d'élargir leur public et de favoriser la participation communautaire dans leurs activités. Mais il formule la mise en garde suivante :

---

[1] Note de la rédaction : Le premier facteur, et dans une certaine mesure le deuxième, se manifeste davantage au Royaume-Uni qu'au Canada.

« Nous avons tendance à faire beaucoup de bruit à ce sujet, mais nous ne comprenons pas complètement la dynamique sous-jacente du développement du public et de la participation communautaire dans les arts – ni même les meilleures pratiques. Le développement du public est un travail de très longue haleine. Pour y arriver, il faut avoir la volonté politique, des ressources et un programme collectif en faveur d'un investissement à long terme. Et il faut surtout beaucoup d'endurance. »

En guise de conclusion, Adrian a résumé ses principaux messages de trois façons :

- Pour les organismes artistiques :

« Nous savons presque tout ce que j'ai dit aujourd'hui, mais nous ne savons pas comment mettre le tout ensemble. Or, c'est important de le savoir, puisque si l'on ne voit pas comment les choses sont rattachées, nous ne réussirons pas. Les organismes artistiques doivent avoir une approche intégrée à la compréhension des interrelations entre la mission, le programme et les capacités financières et organisationnelles. Les objectifs au plan de la programmation doivent trouver un écho dans les objectifs financiers et organisationnels. »

- Pour les bailleurs de fonds :

« Bien qu'il soit évidemment désirable que les organismes de financement mettent au point leurs propres stratégies, il y a un désavantage lorsqu'on se limite à ses visées stratégiques. On ne rend pas service au secteur en lui refusant les ressources dont il a besoin pour accroître ses capacités. Si, par la suite, le bailleur de fonds greffe un programme de développement des capacités plutôt que d'injecter des fonds dans les opérations générales, il ne fera que créer des réservoirs isolés de soutien. »

- Pour les consultants artistiques :

« En tant que consultants, même si nous abordons les organismes artistiques munis d'ensembles différents de savoir-faire, nous devons envisager les organismes dans leur entièreté. Il y a une merveilleuse expression, « Lorsque tu n'as qu'un marteau, tout ressemble à un clou. » Nous devons voir tous les aspects de l'organisme et ses interrelations si vous voulons les aider à améliorer leur efficacité. Leur capacité ultime d'accomplir leur mission est directement reliée, notamment, à la santé de leur bilan. »

Questions et réponses : période de discussion

Au cours de la période de discussion, les participants et les conférenciers ont échangé plusieurs idées :

- En tant que consultants, nous encourageons les organismes à voir les choses à long terme, mais ils peuvent être aux prises avec des élections – parfois aux trois paliers gouvernementaux – avec toute l'incertitude que cela apporte pour leur financement futur. C'est difficile de toujours voir les choses à long terme.

- Notre secteur a assez mal défendu ses propres objectifs, préférant se réfugier dans le discours d'autres groupes d'intérêts. Les bailleurs de fonds seraient plus disposés à écouter si les organismes artistiques énonçaient leurs responsabilités face au public et expliquaient comment ils comptent atteindre leurs objectifs et juger leurs réalisations. Les bailleurs de fonds sont généralement assez réceptifs aux arguments bien-fondés en faveur d'objectifs ultimes.

- Les différences entre les secteurs culturels à but lucratif et non lucratif s'estompent. Les organisations sectorielles doivent élargir leur vision de l'ensemble des activités culturelles afin de mettre au point de meilleures méthodes de collaboration, de partage des objectifs et de concertation.

- Dans la réalité des faits, il est difficile de collaborer et de se concerter. Cela devrait être possible et c'est souvent raisonnable de le faire, mais l'inertie des organismes et le pouvoir enraciné sont difficiles à surmonter.

- Les bailleurs de fonds peuvent avoir un impact dans les dossiers comme le changement à dimension raciale dans les organismes artistiques. La pression initiale peut venir de l'organisme de financement avant d'être intériorisée par l'organisme artistique.

- Bien que la capacité financière soit très importante, il faut accorder plus d'importance au « capital humain », puisque des faiblesses au plan de la « gestion des gens » sont souvent à l'origine des dérèglements organisationnels. Le « sous-investissement systématique dans les gens » est une des manifestations de la situation décrite par Adrian.

En observant que les discussions avaient porté en grande partie sur la tâche difficile mais importante d'équilibrer les réalités financières et les ambitions des programmes, Adrian a conclu la période de discussion par ce commentaire :

« Les grands leaders artistiques que je connais ont cette capacité schizophrénique de maintenir leur mission et leur marché dans une espèce de dualité dans leur esprit, de sorte qu'ils sont continuellement en mesure de passer de l'un à l'autre, sans compromettre la mission ou le programme, tout en épousant la réalité de l'environnement dans lequel ils évoluent. »

Table ronde sur la gestion du changement dans les arts : apprendre à innover

Mary Rowe, animatrice de la première table ronde sur la gestion du changement, a présenté les intervenants Charles C. Smith, Lendre Rodgers Kearns et Danny Cushing.

Charles C. Smith

Dans ses remarques préliminaires, Charles a réfléchi sur les leçons qu'il avait apprises en tant que consultant en gestion du changement auprès des organismes, notamment dans le cadre de dossiers traitant de la discrimination systémique. Il a posé cette question au forum :

« En tant que consultants, sommes-nous là pour définir les problèmes ou aider l'organisme à le faire ? Pour lui offrir notre savoir-faire ou l'aider à acquérir son propre savoir-faire à long terme ? »

Lorsque la gestion du changement porte sur des questions aussi délicates que l'anti-racisme, l'anti-homophobie et l'inclusivité sans égard au sexe, il est essentiel, estime Charles, d'aider l'organisme à définir la question et à voir tous ses enjeux. Il arrive parfois qu'un organisme veuille « un peu d'inclusion et un peu de diversité », mais on se trompe si on pense que ce petit « peu » constitue une approche sérieuse au changement. Mais s'il y a une véritable volonté de changement, il y aura des risques et il se pourrait fort bien qu'il soit très difficile de faire des changements.

Une des responsabilités du consultant, suggère Charles, est d'aviser immédiatement l'organisme de ce fait, puisqu'il se peut que le changement envisagé vienne transformer la nature profonde de l'organisme.

Charles a rappelé aux participants que les dernières données du recensement avaient confirmé que la société canadienne est de plus en plus multiculturelle et multiraciale. Les organismes doivent tendre les bras à ces nouvelles réalités et mobiliser les ressources et les compétences de ces communautés culturelles.

« En fin de compte, il faut se demander quel rôle on veut accorder à l'équité dans le changement organisationnel. Comment travaillons-nous avec des organismes pour les aider à comprendre qu'il s'agit là d'une question fondamentale et difficile ? »

Lendre Rodgers Kearns

Réfléchissant sur son travail auprès d'organismes artistiques de diverses tailles au Canada et aux États-Unis, Lendre a commencé par cette observation :

« Il me semble parfois que trois quarts de notre production artistique provient d'organismes axés sur les besoins. La plupart des organismes artistiques crèvent de faim du point de vue de leurs ressources financières et humaines, mais cette situation

semble contredite par la qualité et la quantité de leur production, qui dépasse largement ce que l'on croirait possible étant donné leurs ressources. Or, il ne faut pas grand temps pour découvrir comment ils y arrivent : ils le font avec la monnaie la plus courante de notre secteur, le capital sueur. »

Dans cet environnement, a fait remarquer Lendre, la consultante « charriant sa boîte à outils de gestion du changement » tente d'aider les organismes « à voir les relations entre les choses, et non seulement les choses en soi ». Cela oblige parfois de composer avec des habitudes bien ancrées qui luttent contre le changement, comme des organismes qui « passent d'une crise à l'autre » comme moyen de renouveler leurs énergies.

Selon Lendre, le dilemme auquel font face les consultants est de savoir qu'un changement fondamental suppose un processus de longue durée qu'il faut continuellement soutenir, alors que l'on est embauché dans le cadre d'une « subvention qui se veut ponctuelle ». Pour pallier à cette difficulté, elle recommande de mettre au point des possibilités de travail en équipe qui continueront lorsque la subvention sera terminée et d'aider à orienter les organismes vers « un succès que l'on peut reconnaître comme un succès ».

« Je n'ai pas encore rencontré un organisme qui au fin fond ne veut pas changer la voie sur laquelle il est engagé, mais il n'y a pas de solutions simples ni de formules pour arrêter ces trains. Les problèmes systémiques – la dépendance sur des crises pour stimuler la résolution de problèmes; la tendance à en faire trop et à se surmener; la tendance à mesurer l'impact selon la quantité de programmation plutôt que la qualité des relations; et la tendance très naturelle de définir une progression par une augmentation des activités des programmes – tout cela, à mon avis, constituent des obstacles majeurs au changement. »

Malgré toutes ces difficultés, Lendre conclut en affirmant qu'elle puise sa motivation et son optimisme dans la conviction que les arts changent les vies des gens.

Danny Cushing

Prenant la parole en tant que formateur en gestion, Danny a fait part des expériences des secteurs à but lucratif et non lucratif au forum. Il a commencé en constatant que « la plupart des efforts de gestion du changement échouent, peu importe la taille de l'organisation ou son secteur d'activité ».

Ceci s'expliquerait, a-t-il suggéré, par notre incapacité de reconnaître que la gestion et le leadership sont deux choses bien différentes. La gestion comprend la planification, l'organisation, la préparation de budgets, la surveillance, la résolution de problèmes, la direction du personnel, etc. Les compétences en gestion sont extrêmement importantes, mais en soi, elles sont « tout à fait insuffisantes pour introduire des changements ». Le changement exige du leadership – la capacité de définir une mission et une vision; de constituer et d'inspirer une équipe; de mettre en place les habiletés de collaboration permettant de concrétiser la vision centrale; de motiver le personnel, le conseil d'administration et les bénévoles; et d'aligner les objectifs avec les moyens.

C'est habituellement au plan des compétences en leadership, maintient Danny, que les gens échouent. Certains n'ont tout simplement pas le tempérament pour diriger le changement. Le plus souvent, le problème vient du fait que même si les gens connaissent assez bien leurs faiblesses, ils n'ont pas tendance à reconnaître leurs forces ni à prendre les mesures pour les approfondir à l'aide de la formation et de l'éducation.

Danny a fait remarquer qu'il y a maintenant de bons outils peu dispendieux pour améliorer la compréhension de soi – des modèles en ligne de rétroaction tous azimuts, des profils de personnalité et des inventaires réunissant une évaluation des valeurs personnelles et de la culture organisationnelle du milieu de travail. Il y a également un grand nombre de cours en gestion et en leadership d'organismes sans but lucratif.

Il a conclu en donnant ce conseil aux consultants :

« Cherchez surtout à aider les gestionnaires à approfondir leur connaissance de soi, à développer leurs forces et ultimement, à devenir des leaders plus efficaces. »

Questions et réponses : période de discussion

Sous la direction de l'animatrice Mary Rowe, les participants et les membres de la table ronde ont exploré les questions suivantes :

- Trop souvent, les organismes refusent de prendre le temps qu'il faut et de se donner ce que Charles a appelé un « espace de réflexion » pour réfléchir à toutes les conséquences possibles et à se préparer au changement. Le problème, selon Charles, est que

« Les gens dans l'organisme ne prévoient aucun temps pour cet exercice et s'attendent à ce que ce soit vous, le consultant, qui leur fournissiez toutes les réponses. C'est ce qui explique pourquoi en fin de compte, le rapport dort sur les tablettes et six mois plupart, on est de retour à la case départ ou on est passé au consultant suivant. »

- Les problèmes au niveau des conseils d'administration ont suscité beaucoup de discussions. Lendre a fait remarquer que chez beaucoup d'organismes de petite et de moyenne taille, les conseils continuent de se comporter comme s'ils étaient le conseil de fondation de l'organisme (composé des amis du premier directeur artistique) « même s'il y a eu quatre autres directeurs artistiques depuis, parce que personne n'a songé à mettre à jour les règles du jeu. »

- Les participants ont reconnu que l'absence de précision quant aux rôles et aux responsabilités des conseils remonte parfois au personnel de l'organisme. Comme l'explique Lendre,

« En tant que personnel, nous ne formulons pas des attentes appropriées auprès du conseil pour bien lui faire comprendre que son rôle est d'être la « conscience de la collectivité ». Nous ne lui demandons pas de jouer un rôle de leadership dans le cadre

d'une approche d'équipe. Nous nous imaginons qu'il y a deux camps, eux et nous. Mais en réalité, il n'y a pas deux camps, il n'y a que « nous tous » *dans la pièce ! »*

- Résumant une bonne partie des discussions de cette partie du forum, Charles observe

« Il faut se dire : ceci est un organisme *pour lequel nous travaillons. Ce n'est pas un rassemblement d'individus qui s'entendent ou non. C'est un organisme avec des objectifs, une vision, des politiques, un programme et des exigences en matière de responsabilité. Est-ce que cet organisme est prêt à* utiliser *la formation que les consultants assurent ? »*

Proposition pour une association canadienne des experts-conseils des arts de la scène

Au cours du déjeuner, la consultante artistique Janis A. Barlow a présenté une proposition pour mettre sur pied la Société canadienne des experts-conseils des arts de la scène et a invité les participants à commenter son projet.

Janis a expliqué que le but de sa proposition était d'établir un organisme qui « établirait des normes d'exercice, définirait le savoir-faire mesurable et rédigerait un code de déontologie pour les gens comme nous qui s'appellent des consultants en arts ». Il existe des associations semblables au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Australie, proposant des normes professionnelles pour le secteur et une assurance de contrôle de la qualité pour les gens qui font appel à des experts-conseils.

Au cours de la discussion qui a suivi, certains participants ont manifesté leur intérêt pour la proposition, tandis que d'autres ont suggéré qu'on pourrait l'élargir afin d'englober les consultants œuvrant auprès des organismes de toutes les disciplines artistiques.

Pour recevoir une copie de cette proposition ou pour lui faire part de vos commentaires, veuillez communiquer directement avec Janis Barlow par téléphone au 416-921-0208 ou par courriel à : barlow@attglobal.net.

Table ronde sur la facilitation des relations entre les parties intéressées : l'art de rassembler des chats

La deuxième table ronde, sur la facilitation des relations avec les parties intéressées,[2] était composée de Zanana L. Akande, William Moore et Jane Marsland, Adrian Ellis, animant les débats.

Zanana L. Akande

S'inspirant de ses expériences très variées en tant que membre d'un grand nombre de conseils d'administration, Zanana rappelle l'importance de faire des démarches auprès de nouveaux publics et de nouvelles communautés afin d'étendre le plus possible l'expérience des arts. Elle note que les publics ont changé et que de nouvelles communautés introduisent de nouvelles normes et préférences dans notre société. Aucun objectif, dit-elle, n'est plus important que d'aborder les collectivités et de les inclure dans les activités artistiques.

Mais Zanana met en garde qu'il importe d'être réaliste au sujet de cet objectif :

« L'éducation et l'élargissement du public est notre initiative la plus importante. Mais il faut faire preuve de tact et reconnaître que cela se fera graduellement. Le défi que nous devons relever est d'accroître notre portée tout en conservant notre public actuel et le soutien de nos bailleurs de fonds. »

Jane Marsland

Lorsqu'elle entreprend une consultation auprès d'un organisme, surtout s'il est petit, Jane les encourage souvent à penser à leurs parties intéressées en se demandant, « Pour qui est-il important que vous existiez ? Quelle est votre relation avec ces gens ? Que peuvent-ils contribuer à votre organisme et comment peuvent-ils vous aider ? »

Au cours de l'élaboration de relations avec les parties intéressées, « les valeurs jouent un rôle essentiel », maintient Jane, et les valeurs inhérentes du travail artistique sont ce

---

[2] Note de la rédaction : La notion quelque peu étrangère de « partie intéressée » (*stakeholder* en anglais) a été accueillie avec humour lors de cette discussion. Jane Marsland a observé que les petits organismes avec lesquels elle travaille demandent souvent, « Qu'est-ce qu'une partie intéressée ? D'où sortent-ils *eux* ? ». William Moore a fait remarquer que le mot « partie intéressée est essentiellement une expression du monde des affaires, comme investisseur ou actionnaire, que nous avons adopté même si les problèmes sont de nature différente. » Toutefois, on a continué à utiliser ce mot au cours de la discussion, et il est repris dans ce rapport puisque aucun autre mot simple désigne la vaste gamme de participants dans la vie d'un organisme artistique : les artistes, les administrateurs, le conseil d'administration, le public, les bénévoles, les donateurs et commanditaires, les agences de financement et la « communauté » dans ses nombreuses manifestations.

qui attireront les gens à l'organisme. Toutefois, elle rappelle qu'il faut apprendre à parler de façon respectueuse aux gens qui n'évoluent pas dans les milieux artistiques. De plus, il faut être réaliste et reconnaître que la recherche de nouveaux publics peut susciter des tensions au plan du « rôle de conservation » de l'organisme et mener à des problèmes.

William Moore

Fondant sa présentation sur le travail du MacLaren Art Centre qui a réussi à se trouver de nouveaux publics, William a commencé en observant que

« les gens se rassemblent autour de choses en lesquelles ils croient ».

Nous voulons que les gens dans nos organismes artistiques aiment l'art non seulement à cause des revenus que cela génère, mais aussi de l'énergie. L'énergie crée de l'énergie.

Pour illustrer les façons dont l'organisme obtient de l'énergie renouvelée, William a identifié

« quatre choses qui favorisent la circulation des idées et de l'énergie dans l'organisme : une augmentation du temps qu'un individu y passe, une augmentation des façons dont il y participe, un accroissement de sa contribution de temps et un accroissement de sa contribution d'argent. »

Questions et réponses : période de discussion

Les participants ont soulevé plusieurs questions au cours de la période de discussion animée par Adrian Ellis :

- Dans un organisme artistique, il est important d'identifier les tâches essentielles aux relations avec les parties intéressées. Jane a fait remarquer qu'il s'agit souvent de tâches auxquelles l'on accorde habituellement « peu d'importance », comme le personnel du guichet, les placiers, et les gens à l'avant en contact direct avec le public.

- « Voulons-nous avoir des communications dans un sens ou dans les deux ? » a demandé un participant. Beaucoup d'organismes affirment vouloir les deux alors qu'en réalité ils ne veulent communiquer que dans une seule direction. « Si nous ne voulons pas savoir ce que les parties intéressées pensent, ne faisons pas semblant que cela nous intéresse. »

- Les directeurs artistiques et les artistes opposent souvent une résistance au marketing à de nouveaux publics ou aux nouvelles formes de communication communautaire, ce qui soulève une question importante pour le consultant (cette question a d'ailleurs refait surface lors des sessions ultérieures en petits

groupes) : « Qui est propriétaire de la mission de l'organisme ? Le directeur artistique, le public, le personnel ou la collectivité ? »

- D'autres conférenciers ont observé que certains groupes artistiques ne sont pas vraiment des *organismes* mais seulement l'ensemble de leurs projets, survivant d'un projet à l'autre, et n'aspirant peut-être pas à devenir un organisme. C'est lorsque le groupe « franchit le seuil où il *est* un organisme qu'il a besoin de rétroaction », a avancé un participant. « C'est à partir de ce moment que le consultant artistique entre en jeu. »

- Zanana a conclu la session en indiquant que pour les organismes artistiques, « la peur de perdre leur financement n'est jamais bien loin. Nous avons tourné autour du pot, mais nous ne pouvons pas nier qu'il faut trouver des façons d'élargir notre public tout en conservant notre public actuel et notre financement. »

Discussions entre pairs : approches à une étude de cas

Le défi

Les participants se sont répartis en neuf groupes ayant chacun un animateur ou une animatrice volontaire et un ou une secrétaire, pour examiner et discuter de l'étude de cas ci-dessous. Les participants devaient supposer qu'ils avaient été retenus par un organisme artistique pour élaborer un manuel de régie pour le conseil d'administration.

Le but de ces réunions en petits groupes était de fournir aux participants la possibilité d'échanger entre eux sur les approches aux travaux de consultation – les façons dont les spécialistes structureraient un plan de travail pour aider les parties intéressées à reconnaître les défis et à établir leurs priorités ainsi qu'à arriver à une compréhension commune des enjeux; les techniques les plus propices pour créer un climat de confiance et gérer le conflit; les outils qui aideraient, à leur avis, les parties intéressées à aller de l'avant; et les objectifs qu'ils estiment réellement réalisables grâce à l'apport d'une subvention de 5 000 $ du programme Compas ou La Brigade volante.

Étude de cas pour les réunions en petits groupes

En tant que spécialiste, consultant, consultante, mentor, animateur ou animatrice en arts, des groupes artistiques vous demandent de régler un problème, ce qui a souvent pour effet de révéler l'existence de plusieurs autres problèmes. Dans le cadre des programmes Compas et La Brigade volante, les consultants agissent plus souvent qu'autrement en tant que facilitateurs aidant l'organisme à trouver ses propres solutions après l'avoir aidé à reconnaître les problèmes. La capacité d'un organisme et de ses parties intéressées d'accepter la responsabilité des solutions et des nouvelles directions est d'une importance primordiale, notamment en ce qui a trait aux interventions pour renforcer les capacités.

En utilisant ce modèle comme supposition de base, comment aideriez-vous l'organisme ci-dessous à faire ceci :

- aider les parties intéressées à identifier les défis et à établir leurs priorités;
- développer une compréhension des enjeux;
- responsabiliser les parties intéressées afin qu'elles acceptent de relever les défis; et
- élaborer les outils permettant à l'organisme d'aller de l'avant.

A) Ce que la compagnie vous a dit au sujet de sa décision de faire appel à vos services (en tant que spécialiste) :

- La compagnie a besoin d'aide pour passer à la prochaine étape de sa croissance et de son développement.
- La fondatrice et directrice artistique vient de démissionner après 16 années aux commandes.
- Le conseil a entrepris un processus pour remplacer la DA et reconnaît la nécessité d'un changement organisationnel, afin de permettre à la compagnie de se développer et de s'épanouir au cours de sa prochaine phase.
- Par conséquent, la compagnie a décidé de demander une subvention de La Brigade volante pour élaborer un manuel de régie pour le conseil d'administration.

B) Ce que vous avez appris dans le cadre de vos entrevues avec les parties intéressées de la compagnie :

1. **Mission / vision / mandat**

- Le mandat de la compagnie avait été mis au point pour favoriser le travail de la DA fondatrice. Au cours des dernières années, il avait évolué un peu et s'était élargi, en partie en réponse aux inquiétudes formulées par les bailleurs de fonds au sujet du caractère limitatif du mandat.
- Le conseil estime que le moment est venu d'examiner ce que la compagnie doit présenter et son intégration dans la collectivité en général.

2. **Finances**

- Dernièrement, la compagnie a épongé un petit déficit accumulé en organisant un bal annuel de levée de fonds. Bien que ce soit le personnel qui ait organisé l'événement, le conseil est très fier d'avoir vendu la majorité des billets.

3. **Personnel**

- Le directeur général, le quatrième dans l'histoire de la compagnie, a relevé jusqu'à présent de la directrice artistique. Le DG s'attend à être sur un pied d'égalité avec le nouveau ou la nouvelle DA, et a bien hâte de travailler avec cette personne. Le DG s'attend également à participer activement au comité de sélection.

- Le DG convient que le moment est venu d'apporter des changements et que la compagnie doit être plus professionnelle. Par exemple, la DA avait une personnalité magnétique et possédait un immense talent pour lever des fonds. Le DG estime que la compagnie a besoin d'un collecteur de fonds professionnel à temps plein ainsi que les systèmes pour soutenir une telle personne. Les systèmes de levée de fonds se trouvaient entièrement dans la tête de la DA.
- La DA a préparé la prochaine saison avant de partir. Le compagnie fonctionne sans DA depuis quatre mois pendant que le conseil examine les possibilités futures, la plupart des membres du personnel étant plutôt satisfaits de l'arrangement actuel.

4. **Conseil d'administration**

- Le conseil a beaucoup évolué au cours des six dernières années, en partie en réponse à l'évolution des conditions de financement. À mesure que le financement de source gouvernementale a cessé de croître ou a commencé à diminuer, les commentaires recueillis lors des évaluations ont indiqué qu'il y avait un besoin de constituer un conseil de levée de fonds plus efficace, plutôt que le « conseil sur papier » que la DA avait mise en place pour soutenir sa vision au cours des premières années.
- Environ un tiers des membres du conseil y siègent depuis le début, l'autre deux tiers étant des ajouts plus récents choisis pour leurs compétences et leurs connexions. Il semble y avoir une division profonde entre les deux factions et on a l'impression que les nouveaux membres et leur approche ont joué un rôle dans le départ de la fondatrice.
- Avant l'arrivée des nouveaux membres, les membres originaux n'avaient jamais entendu parler de la notion de « régie du conseil ». Ils ne prenaient pas leurs fonctions au sérieux, et s'imaginaient qu'ils n'avaient qu'à appuyer la DA et à approuver la saison.
- Le règlement intérieur de la compagnie n'a pas été revu depuis la fondation et ne reflète pas le mode de fonctionnement du conseil. Le conseil ne dispose d'aucune autre politique de régie.
- Un des nouveaux membres du conseil est un gestionnaire professionnel des ressources humaines du secteur privé. Ce membre a incité le conseil à comprendre que la gestion du changement, axée sur les ressources humaines, est primordiale pour passer à la prochaine étape de la compagnie; que les descriptions de tâches de membres du personnel et du conseil doivent être mises à jour en fonction de l'évolution de la nouvelle compagnie; et qu'il faut faire appel aux services d'un expert-conseil.

5. **Communauté artistique**

- Jusqu'à présent, la compagnie a joué un rôle si important dans la communauté artistique locale (et nationale) que les gens ont adopté l'attitude qu'ils allaient voir ce que le conseil allait faire et qui il allait recruter.
- La DA fondatrice avait autant d'ennemis que d'amis dans la collectivité générale, et on n'a pas encore décidé si le changement sera bon ou s'il détruira cette compagnie connue pour son dynamisme.
- Le DG a participé activement à des initiatives collectives dans la collectivité au nom de la compagnie et bénéficie donc d'un réseau de soutien.

6. **Public**

- Le public est très stable. Il sait ce qu'il obtient lorsqu'il achète un billet pour la compagnie. La DA était très connue du public.
- Le conseil est conscient que dans l'esprit du public, la compagnie est très fortement identifiée avec la personnalité de la DA.

7. **Bailleurs de fonds**

- Pendant des années, la compagnie fut très bien cotée; dernièrement, des inquiétudes ont été soulevées au sujet du manque de sensibilité au public dans la programmation.
- De l'extérieur, les bailleurs de fonds avaient l'impression que la DA était en train de se surmener et ils se demandaient où était passée l'innovation.
- La compagnie s'était « méritée des points » auprès des bailleurs de fonds pour avoir élargi et solidifié son conseil d'administration et pour avoir augmenté sa proportion de levée de fonds.
- Le financement par tous les paliers gouvernementaux a suivi de près l'évolution des programmes de financement – pas plus, pas moins.
- La compagnie a accès à plusieurs nouveaux programmes de financement proposant du financement unique pour des projets de développement organisationnel et des capacités.

C) Questions et défis pour les groupes de discussion :

1. En tant que facilitateur / facilitatrice / spécialiste, comment structureriez-vous un plan de travail pour aider les parties intéressées à identifier les défis, à établir leurs priorités et à arriver à une compréhension commune des enjeux ?

2. À votre avis, quelles techniques seraient les plus efficaces pour établir un climat de confiance et gérer les conflits entre les parties intéressées ?

3. Quels outils aideront les parties intéressées et l'organisme à aller de l'avant ?
4. Quels objectifs et résultats peut-on atteindre de façon réaliste avec l'aide d'une subvention de 5 000 $ du programme Compas ou La Brigade volante ?

Les réponses

Les sessions entre pairs ont donné lieu à un échange varié et informatif d'idées représentant un intérêt pratique pour les consultants et les organismes qui retiennent leurs services. Ces idées ont été groupées par thème ou enjeu général.

1. Identifier les problèmes : C'est *quoi* le problème au juste ?

Les neuf groupes étaient unanimes dans leur estimation que le manuel de régie pour le conseil n'était *pas* la priorité de cette mission de consultation. Même si de nombreux participants estimaient que le manuel serait éventuellement utile, on était d'avis qu'il y avait beaucoup plus de travail fondamental à faire avant que l'on arrive au point où on pourrait rédiger un manuel. Les groupes ont caractérisé la situation des façons suivantes :

- « Voici un organisme qui se prépare à partir dans une nouvelle direction. »
- « Cet organisme ne sait vraiment pas qui il est. »
- « La situation est très tendue – le conseil est divisé en deux et les relations entre le personnel et le conseil ne sont pas du tout claires. »
- « Un bouleversement de fond en comble est en train de se produire. »

Tous les groupes de discussion étaient d'avis qu'il fallait d'abord préciser l'identité de l'organisme. Ils estimaient que le but de l'intervention devrait être d'aider les parties intéressées à s'entendre sur la mission de l'organisme et les mesures prioritaires devant être prises par l'organisme à la lumière de ses nouvelles circonstances :

- « Le facteur central est le changement de la directrice artistique. Il faut se demander, est-ce que ce groupe peut exister sans sa DA fondatrice ? Est-ce qu'il a un fondement – une raison de continuer à exister ? »
- « Est-ce que la mission de l'organisme est pertinente sans la fondatrice ? L'organisme devrait-il continuer à exister ? »
- « Une situation classique de changement – comment cet organisme, qui était identifié avec une personne en particulier, doit-il fonctionner maintenant en tant qu'organisme et non plus en tant qu'extension d'une personnalité ? »
- « La véritable tâche sera de déterminer si les parties intéressées de l'organisme peuvent s'entendre sur un objectif commun en définissant une mission et un rôle pour l'organisme à l'avenir. »

2. Structurer le plan de travail

Les groupes de discussion ont généralement convenu d'un plan de travail comportant les étapes suivantes pour aider l'organisme à identifier ses défis, établir ses priorités et arriver à une compréhension commune des enjeux :

- Première étape : Rencontrer les principaux intéressés à l'interne – la présidente du conseil d'administration et le directeur général – afin de découvrir les

domaines où il y a consensus et désaccord, clarifier la mission de consultation et si nécessaire négocier une modification dans son but, et avoir des discussions préliminaires sur le travail à accomplir et les autres parties intéressées à consulter.

- Deuxième étape : Organiser d'autres consultations internes (avec le conseil, le personnel, les artistes et possiblement des bénévoles clés) afin de déterminer les valeurs et les forces communes de l'organisme en guise de première étape vers l'élaboration de la mission de l'organisme. La plupart des groupes suggèrent de procéder par consultations individuelles avant de faire une retraite en groupe pour une analyse F.F.P.M. (forces, faiblesses, possibilités, menaces).

- Troisième étape : Organiser des consultations externes (avec les organismes de financement, les principaux donateurs et commanditaires, et possiblement avec des représentants du public) afin de les aviser des travaux en cours, de solliciter leur avis et de demander de renouveler leur soutien pour l'organisme pendant ce temps.

- Quatrième étape : En se basant sur les consultations, fournir aux parties intéressées internes une première version de l'énoncé de mission incorporant les valeurs et les croyances communes de l'organisme; réunir les parties pour qu'elles en discutent en groupe, puis faire les révisions nécessaires à l'énoncé.

- Cinquième étape : En se basant sur l'énoncé de mission adopté par le conseil, élaborer une liste de mesures prioritaires et d'outils clés nécessaires à la mise en œuvre et à l'incarnation de la nouvelle mission. Consulter les parties intéressées internes et présenter l'ensemble à une réunion du conseil pour son approbation.

- Sixième étape : Après la confirmation de la mission et de la liste de mesures prioritaires, élaborer le détail des outils essentiels dans un plan d'action comprenant un échéancier pour l'embauche d'un nouveau ou d'une nouvelle DA et pour les changements dans l'administration interne de l'organisme et le fonctionnement du conseil (s'il y a lieu). Les outils essentiels comprennent des descriptions de tâches pour le ou la DA et le DG ainsi que leurs liens hiérarchiques et un énoncé précis des rôles et des responsabilités du conseil d'administration.

Bien que les groupes de discussion aient tous formulé les grandes lignes de ce cadre d'action, certains ont proposé des stratégies et des approches différentes fort intéressantes.

Variations au plan des approches et des enjeux

Puisque l'organisme est divisé et qu'il faut modifier considérablement la raison d'être initiale de la consultation, certains groupes ont fait remarquer que la personne au sein de l'organisme dont relèvera le consultant est d'une importance capitale.

- Le consultant doit savoir dès le départ, « Qui veut avoir un consultant ici, et qu'est-ce qu'il espère obtenir en introduisant un consultant dans l'équation ? »

- « Idéalement, le consultant devrait relever de la présidente du conseil d'administration ou de sa représentante. »
- Une autre bonne solution est de « relever de la présidente du conseil d'administration et du directeur général si ces deux principaux intervenants sont essentiellement en accord. »

Plusieurs groupes ont estimé qu'il était essentiel de se demander s'il fallait aviser l'organisme de définir sa mission et vision *avant* de se trouver un nouveau ou une nouvelle DA qui les mettrait en œuvre, ou s'il fallait recruter un ou une DA qui *fournirait* une vision.

Bien que quelques participants était d'avis que la deuxième voie était préférable, une forte majorité croyait qu'il était nécessaire de définir au préalable la mission de l'organisme maintenant que la fondatrice était partie. Ce n'est que si ses parties intéressées suivent ce processus (possiblement difficile) que l'organisme pourra atteindre un niveau où il y aura un engagement profond et partagé quant à sa direction future. Le processus d'examen et de reformulation de la mission de l'organisme responsabilisera les parties intéressées, consolidera les terrains d'entente entre eux et renforcera l'organisme en général.

Comme « le spectacle continue », trois groupes ont suggéré de proposer un contrat à un ou une DA intérimaire (une personne qui ne postulera pas pour le poste permanent) pendant la durée de la consultation et jusqu'à l'entrée en fonction du nouveau ou de la nouvelle DA.

Pour certains, le DG – qui assure la continuité dans l'organisme – était la personne dont le rôle était le plus déterminant dans la réussite de la consultation. D'autres participants accordaient plus d'importance au rôle de la présidente du conseil, qui peut fort bien « se sentir très seule devant son conseil divisé » et qui sera appelée à jouer un rôle prépondérant dans la réconciliation des parties.

La plupart des groupes se sont demandé s'il fallait consulter les organismes de financement comme les conseils des arts et si oui, comment procéder. La plupart des participants étaient d'avis que cette consultation était importante. Bien que les bailleurs de fonds ne doivent pas et ne peuvent pas dicter la direction que prendra l'organisme, leur soutien au cours de la période de transition est nécessaire et leurs opinions au sujet de la façon dont l'organisme est perçu au sein des milieux artistiques pourrait s'avérer fort utiles.

En général, les groupes estimaient que les bailleurs de fonds devaient être consultés séparément, plutôt que d'être inclus parmi les réunions des parties intéressées internes. Le consultant doit contacter les bailleurs de fonds au nom de l'organisme ainsi qu'avec son consentement et en toute connaissance de cause afin de demander leur soutien continu pendant que l'organisme décide de son avenir.

Plusieurs groupes ont suggéré que dans un monde idéal, il y aurait des réunions de suivi à intervalles réguliers entre le consultant et l'organisme (soit à six, huit ou douze mois après la fin de la consultation) afin d'aider à assurer que l'on continue dans la direction du succès et que l'on met en œuvre le plan d'action.

3. Identifier des techniques pour créer un climat de confiance et gérer les conflits

Les participants étaient de nouveau d'accord sur plusieurs façons de créer un climat de confiance et de gérer des conflits au sein de cet organisme. Les groupes ont convenu des éléments suivants :

- Il est important au départ de définir les règles du jeu pour le processus de consultation. Celles-ci devraient inclure le respect mutuel de toutes les parties et de tous les points de vue, l'absence de commentaires personnels, l'écoute des autres et la réalisation qu'il n'y a pas de « mauvaises idées ni de questions bêtes ».

- Il est important d'aviser l'organisme au départ qu'il doit accorder assez de temps au processus – que le travail ne peut se faire rapidement et qu'il exigera beaucoup de temps, d'efforts et de patience de la part de tout le monde. Les parties intéressées doivent savoir que les exigences de la consultation peuvent être considérables.

- Il est aussi important de célébrer ce qui marche, de découvrir auprès des parties intéressées internes les forces particulières de l'organisme au plan du savoir, de l'expérience, du travail d'équipe, des réalisations artistiques, de sa position au sein de la collectivité, etc. Une fois ces éléments reconnus, on peut passer à la discussion et à l'établissement des valeurs communes et des principales convictions de l'organisme.

- Tous les groupes sont d'avis que les divisions au sein du conseil constituent le principal obstacle à la création d'un climat de confiance et à la gestion des conflits.

Cette question a suscité une foule d'approches différentes. Les divers groupes ont soulevé les questions et les points suivants :

- Faut-il aborder les membres du conseil individuellement ou faut-il uniquement les consulter en groupe ? Les participants n'étaient pas d'accord sur cette question.
- Comment les deux factions peuvent-elles être impliquées aux étapes préliminaires tout en comprenant bien que le consultant n'accordera aucune préférence à l'une ou à l'autre ?
- Une solution serait de travailler avec la présidente du conseil pour identifier des « gens qui font la paix », des leaders sur le conseil qui pourraient aider à rapprocher les parties et servir d'alliés stratégiques au cours du processus.
- Un groupe suggère de constituer un comité composé de personnes de l'extérieur de l'organisme qui ont un véritable intérêt en son succès et qui pourraient aider à diminuer le conflit. Il pourrait s'agir d'artistes ayant une association de longue date (mais non actuellement) avec l'organisme, ou des représentants de la collectivité ou du public comme des bénévoles de longue date.
- Un groupe a suggéré d'utiliser des négociations à base des intérêts comme point de départ, en identifiant les intérêts des gens, ce qu'ils veulent accomplir, leurs besoins, etc.
- Un autre groupe a évoqué la possibilité de constituer un comité de travail composé à part égale de membres des deux factions du conseil ainsi que du

DG, de la présidente du conseil et du spécialiste des ressources humaines sur le conseil. Le comité aurait pour mandat d'entreprendre la réévaluation de la mission et de soumettre le résultat de ses travaux au conseil complet pour son étude.

- Plusieurs participants ont indiqué qu'au cours des étapes préliminaires du processus, il faudrait préciser aux membres du conseil que ceux qui se trouvent éventuellement en désaccord avec la mission ont l'option de démissionner.
- Beaucoup de participants ont fait remarquer que, comme de nombreux autres organismes dirigés par leurs fondateurs, cet organisme n'a pas élaboré une déclaration formelle des rôles et des responsabilités du conseil. C'est là une faiblesse que la consultation devrait corriger. On estime que l'examen de la mission pourrait servir d'excellent « point de départ » au consultant pour articuler les rôles du conseil.

4. Trouver des outils pour aider l'organisme à aller de l'avant

Le principal outil de planification stratégique de nombreux consultants – l'analyse F.F.P.M. – a été recommandé à maintes reprises en tant qu'outil principal pour aider l'organisme à aller de l'avant, mais plusieurs autres outils ont aussi été proposés.

Plusieurs participants ont noté que cet organisme avait élaboré très peu d'outils formels pour soutenir et structurer ses opérations et pour établir ses priorités – il n'y a pas de politiques ni de procédures écrites dans de nombreux secteurs opérationnels. Par conséquent, certains outils recommandés pour aider l'organisme à aller de devant dépasse la réévaluation et la reformulation de la mission tout en s'inspirant de celle-ci.

- Plusieurs participants ont suggéré que l'analyse F.F.P.M. aidera l'organisme à définir ses besoins prioritaires et ses possibilités afin de savoir ce que doit apporter le nouveau ou la nouvelle DA.
- Un thème prédominant chez les groupes de discussion était qu'idéalement, le processus de consultation au complet cumulerait par l'élaboration d'outils spécifiques. Parmi ceux mentionnés le plus souvent, notons une description de travail et une publicité pour recruter le nouveau ou la nouvelle DA, un organigramme précisant les liens hiérarchiques entre le ou la DA et le DG, et une déclaration formelle des rôles et des responsabilités du conseil d'administration.
- Parmi les autres outils utiles proposés, il y avait un plan de succession pour le prochain changement de direction, un manuel des ressources humaines, un système d'évaluation du rendement du personnel et un manuel de régie pour le conseil.
- Certains groupes ont fait remarquer que si la nouvelle mission était sensiblement différente de l'ancienne, le plan d'action de l'organisme devrait inclure l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles stratégies de communication, de marketing, de levée de fonds et de développement (et de maintien) du public.
- Deux des groupes de discussion étaient d'avis que les réunions de « suivi » étaient « l'outil le plus important pour le succès ».

Il a été généralement admis (comme le démontre le point suivant) que les suggestions axées sur l'avenir et la mise en œuvre d'outils spécifiques n'étaient pas réalisables avec seulement une petite subvention.

5. Objectifs pouvant être réalisés avec une subvention de 5 000 $ et observations au sujet des programmes de développement des capacités

Il y avait entente unanime parmi les neuf groupes que l'envergure de cette mission de consultation dépasserait largement ce qui peut être fait avec une subvention de 5 000 $. Cela n'a pas surpris les participants consultants, plusieurs d'entre eux faisant observer qu'il était assez courant dans le domaine des arts que des missions de nature relativement « limitée » se transforment en opérations beaucoup plus complexes.

Certains participants ont reconnu que si l'organisme doublait le montant, qu'il serait possible d'accomplir la plupart du plan de travail. Toutefois, de façon réaliste, ils pensaient qu'il serait plus probable que le plan de travail serait considérablement raccourci. Il faudrait obtenir une autre subvention d'une autre source pour compléter le travail.

Voici quelques réponses au sujet de ce qui *pourrait* être accompli avec 5 000 $:

- « On pourrait faire une partie du travail – on pourrait peut-être arriver à une confirmation de l'énoncé de mission comprenant une meilleure compréhension chez les parties intéressées au sujet de ce que chacun fait. »
- « On pourrait tout au plus se rendre à la facilitation d'un comité de travail interne qui se penche sur le mandat. »
- « On pourrait compléter une évaluation de l'organisme – identifier ses principaux besoins. »
- « Nous pourrions seulement élaborer un cheminement critique, les faire passer la saison en cours et faire un peu de travail préliminaire au sujet des compétences qu'ils voudraient voir dans le nouveau ou la nouvelle DA. »
- « On pourrait faire l'énoncé de la vision mais non sa mise en œuvre. »

Il y avait nettement consensus qu'une subvention de 5 000 $ défraierait le travail analytique et un peu de facilitation. Elle ne serait pas suffisante pour élaborer des outils spécifiques ni pour voir à la mise en œuvre des recommandations du plan d'action.

Ce sujet a entraîné la plupart des groupes vers une discussion des programmes de développement des capacités qu'ils connaissent. Les participants ont fait l'éloge de ces programmes dans la mesure où ils reconnaissent qu'une aide professionnelle extérieure est souvent nécessaire pour accroître l'efficacité des organismes artistiques. Mais ils ont également conclu, dans tous les groupes, que les aspects suivants des programmes pouvaient être améliorés :

- Les petites subventions proposées par de nombreux programmes de développement des capacités sont inadéquates dans les situations complexes (comme celle dans l'étude de cas).
- Dans certains cas, les honoraires versés aux consultants « ne reconnaissent pas le savoir-faire nécessaire ». Deux groupes ont nommément affirmé que les 250 $ par jour versés par le programme La Brigade volante du Conseil des Arts du Canada étaient insuffisants.
- La période de temps limitée de la consultation est souvent inadéquate.

- Lorsque la période et / ou le montant de la subvention sont inadéquats, c'est la mise en œuvre qui a tendance à souffrir (ex., la mise en œuvre du plan d'action, l'élaboration d'outils spécifiques, etc.).
- Comme il faut souvent plus d'une subvention de plus d'une source pour arriver à améliorer l'efficacité d'un organisme, il est *très* important qu'il y ait de la coordination entre les programmes de développement des capacités.

Une autre préoccupation, qui n'a pas toutefois fait l'objet de discussions approfondies, était ce qui advient des organismes artistiques lorsque les programmes actuels de développement des capacités disparaissent, comme c'est souvent le cas. Est-ce qu'il y aura d'autres moyens de développer les capacités ? Est-ce qu'on demandera des augmentations aux conseils des arts pour défrayer les occasions manquées ? Est-ce que les organismes pourront conserver les gains réalisés à l'aide des programmes de développement des capacités ?

Compte tenu de ces enjeux, certains participants ont noté que l'initiative prise par le Conseil des arts de l'Ontario en convoquant ce forum avait été très utile. Elle avait permis aux consultants en arts d'avoir la possibilité de partager leurs expériences au sujet des programmes de développement des capacités ainsi que leur savoir-faire pour aider les organismes artistiques à améliorer leur santé et leur viabilité. La participation de plusieurs organismes de financement assurant des programmes de développement des capacités a été perçue comme une démarche très positive en faveur d'un meilleur partage des renseignements à l'avenir et d'une plus grande coopération et coordination.

Mot de la fin

Au nom du Conseil des arts de l'Ontario, John Brotman a remercié Adrian Ellis, Mary Rowe, les six membres des tables rondes et les participants pour une journée stimulante et informative avant d'encourager les gens à formuler des commentaires sur le programme Compas du CAO et à suggérer des améliorations à y apporter.

Tim Jones, coordinateur du programme La Brigade Volante (théâtre) du Conseil des Arts du Canada, et Kelly Wilhelm, du ministère du Patrimoine canadien, ont également remercié les participants pour leurs idées et invité les commentaires sur les programmes de développement des capacités du Conseil des Arts du Canada et du Patrimoine Canada.

Résultats de l'évaluation

Dans le but d'évaluer les activités de la journée et de déterminer le degré d'intérêt pour une activité de suivi ou un autre forum, le CAO a distribué un formulaire d'évaluation aux participants. Quarante-cinq formulaires ont été remplis, dont environ la moitié par des consultants artistiques.

En ce qui concerne les principaux événements de la journée, les répondants ont accordé une note très élevée au conférencier invité, qui a été décrit comme un « excellent conférencier invité, avec des idées très précieuses ». Des évaluations supérieures à la moyenne mais moins élogieuses ont été accordées aux tables rondes et aux groupes de discussions. Certains participants étaient d'avis qu'il y avait « trop de conférenciers » et qu'« il n'y avait pas assez de temps pour explorer d'autres domaines », et que des « discussions en plus petits groupes » auraient été préférables.

En général, toutefois, 88 p. 100 des répondants ont affirmé que la journée avait été utile, et 98 p. 100 ont exprimé le désir d'une rencontre semblable à l'avenir. Ceux qui voulaient une autre réunion étaient majoritairement en faveur d'une réunion annuelle (52 p. 100 des répondants) ou biannuelle (30 p. 100) plutôt qu'un événement spécial.

L'aspect le plus critiqué du forum a été les salles des plénières et des réunions en petits groupes de Metro Hall. La salle de l'ancien conseil régional, où les plénières ont eu lieu, a été particulièrement critiquée (« la salle était moche – le son et l'éclairage étaient médiocres », a opiné un participant).

La question « Qu'est-ce que vous aimeriez voir comme suivi à cette réunion, le cas échéant ? » a suscité beaucoup de suggestions que le CAO pourra considérer. Les deux types de demandes les plus courantes étaient les suivantes :

- des renseignements répondant aux besoins professionnels des consultants en arts (dont de l'information sur les ateliers de formation, les possibilités professionnelles disponibles, un répertoire des services en Ontario, des études de cas sur des organismes artistiques, des renseignements sur les façons dont les consultants travaillent avec des organismes pour implanter des changements, et des renseignements sur ce que les organismes recherchent chez un consultant); et

- des renseignements et une rétroaction sur les programmes de développement des capacités (les suggestions comprenaient des rapports des bailleurs de fonds sur « les réussites et les défis dans leurs programmes et les améliorations prévues », des sessions d'information avec les bailleurs de fonds sur leur vision de l'impact des interventions des consultants; des possibilités pour les consultants de fournir de l'information aux bailleurs des fonds au sujet « des limites et des forces des programmes »; et une « liste des consultants sélectionnés par Compas / La Brigade volante, avec 25 ou 30 mots sur les compétences en guise de recommandations »).

Le mentorat a été mentionné dans les réponses à cette question et à la suivante comme un sujet méritant d'être exploré à l'avenir.

Dans leurs « commentaires généraux », les répondants ont formulé de nombreux éloges pour le forum en général, du genre « excellent travail, une journée stimulante et utile », « merci d'avoir proposé cette session gratuitement »; « présentations bien rythmées et bien équilibrées »; « c'est bon d'entendre parler de problèmes communs et des expériences des autres ». La possibilité de réseauter a également été très appréciée (« c'est merveilleux de pouvoir réseauter » et « excellente occasion de réseautage, j'ai apprécié l'atmosphère décontracté »).

Plusieurs commentaires ont suggéré qu'il aurait fallu accorder plus de temps aux tables rondes et aux discussions en petits groupes et que ces dernières auraient été plus productives si les groupes avaient été moins nombreux. Certains participants estimaient que le CAO n'avait pas clairement énoncé les objectifs du forum, et plusieurs étaient d'avis qu'à l'avenir, il faudrait inviter plus de jeunes et de « futurs gestionnaires des arts ».

ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

Programme Compas
Comité consultatif bénévole

Peter Brown, directeur, Brown Studies, Toronto
Robin Cardozo, chef de la direction, Fondation Trillium de l'Ontario, Toronto
Carolyn Bell Farrell, conservatrice principale, Koffler Gallery, Toronto
Hanne Fynbo, administratrice, MacLaren Art Centre, Barrie
Jean-Paul Gagnon, chef de programme, La Fondation Trillium de l'Ontario, Toronto
Mallory Gilbert, directrice générale, Tarragon Theatre, Toronto
Piers Handling, directeur général, Festival international du film de Toronto, Toronto
John Hobday, ancien directeur général, Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman, Montréal
Sarah Iley, présidente directrice générale, Conseil pour le Monde des Affaires et des Arts du Canada, Toronto
Tim Jones, directeur général, Toronto Artscape Inc., Toronto
Amos Key, directeur général, Woodland Cultural Centre, Brantford
Gillian McIntyre, Musée des beaux-arts de l'Ontario, Toronto
Miles Morrisseau, écrivain et rédacteur, Kettle Point
Bill Poole, directeur, Centre For Cultural Management, Waterloo
Kartini Rivers, expert-conseil, Toronto
Gary Vernon, associé principal, Deloitte and Touche, Toronto
Louisette Villeneuve, Théâtre du Nouvel-Ontario, Sudbury

Forum des spécialistes et des mentors artistiques
Comité directeur

Greg Baeker, Arts & Cultural Planning Inc.
Billyann Balay, Conseil des arts de l'Ontario
Pat Bradley, Conseil des arts de l'Ontario
Steven Campbell, Conseil des arts de l'Ontario
Yves Doyon, Groupe GDM
Jean-Paul Gagnon, Fondation Trillium de l'Ontario
Jocelyn Harvey, Conférence canadienne des arts
Glenn Hodgins, Conseil des arts de l'Ontario
Robert Johnston, Cultural Careers Council of Ontario
Tim Jones, Toronto Artscape Inc.
Carolyn Vesely, Conseil des arts de l'Ontario
Elisabeth Whitlock, anciennement d'Orchestres Canada

NOTICES BIOGRAPHIQUES

Mary W. Rowe
(Animatrice)

En sa capacité d'animatrice professionnelle, Mary W. Rowe assume la conception et la gestion de projets qui concernent le secteur public, le secteur privé, le mouvement syndical et les communautés locales. Elle s'est spécialisée dans les domaines de la santé, de la gouvernance, du logement, des services sociaux, de l'environnement, de l'éducation et de la culture. Mary W. Rowe est directrice du projet BorderLines : Le Canada au sein de l'Amérique du Nord et de C5, série de rencontres où les maires et les dirigeants communautaires des cinq villes-régions du Canada explorent les moyens d'accéder à une plus grande autonomie, dans le cadre du programme de dialogue public *Ideas that Matter* proposé par Avana Capital Corporation.

Adrian Ellis
(Conférencier invité)

Adrian Ellis est le fondateur et PDG de AEA Consulting, compagnie spécialisée dans la planification stratégique, opérationnelle et des installations d'organismes culturels. Fondée en 1990, AEA a des bureaux à Londres et à New York, où M. Ellis habite depuis 1998. La liste de ses clients comprend le British Museum, le Royal Albert Hall, la fondation Ford, les Pew Charitable Trusts, le conseil des arts d'Angleterre, le J. Paul Getty Trust, SFJazz, El Museo del Barrio, le musée Isabella Stewart Gardner, le ministère de la Culture des Pays-Bas et le Deutches Theater de Munich. Adrian Ellis est consultant de base pour la National Arts Stablization depuis 1998 et pour le Non-profit Finance Fund depuis 1999.

De 1986 à 1990, M. Ellis était directeur du développement puis directeur général de la fondation Conran, œuvre de charité éducative de Londres. Il était responsable de la planification et de la gestion du Design Museum, inauguré à Londres en 1989 dans le quartier rénové des docks et connu comme un des premiers centres internationaux de design graphique, industriel et textile. De 1981 à 1986, Adrian Ellis a travaillé au ministère des Finances et au Conseil des ministres du Royaume-Uni, où il a contribué à la politique monétaire et à la privatisation. Il était chargé de cours en politique au University College d'Oxford de 1981 à 1983.

Adrian Ellis siège au conseil du centre culturel Elaine Kaufman à New York, complexe qui regroupe Merkin Hall, la Special School of Music et l'école de danse Lucy Moses. Il a été membre du conseil de direction des galeries et musées nationaux du pays de Galles et membre du comité du centre d'architecture du Royal Institute of British Architects. M. Ellis siège au conseil d'administration de la compagnie de production cinématographique Pathé Pictures. Il écrit et donne des conférences sur des questions de gestion et de planification dans le secteur culturel.

Adrian Ellis a été formé au University College d'Oxford – où il a obtenu un diplôme de premier cycle spécialisé avec mention très bien en politique, philosophie et économie ainsi qu'un diplôme de deuxième cycle – puis à la London School of Economics. Il est

membre du Institute of Management Consultants et de la Royal Society of Arts, à Londres.

Danny Cushing
(Première table ronde – Gestion du changement dans les arts)

Danny Cushing a consacré l'essentiel de sa carrière professionnelle à l'élaboration, au marketing et à l'enseignement de programmes éducatifs destinés aux professionnels en activité. Depuis les cinq dernières années, il concentre son attention sur les moyens d'aider les gestionnaires à devenir plus efficaces. Il est actuellement directeur et premier conseiller pour les programmes de maîtrise en administration des affaires spécialisée à l'école de gestion Rotman de l'Université de Toronto.

M. Cushing donne également des cours de leadership et de gestion à la Faculté des études sur l'information de l'Université de Toronto ainsi que dans le cadre de TAPE (Toronto Advanced Professional Education), programme d'éducation permanente affilié au collège fédéré St. Michael's de l'Université de Toronto. Il a créé et dirigé des programmes internationaux de formation des cadres en Allemagne, en Belgique, en France, en République tchèque, au Mexique, en Argentine et au Chili. Il a cofondé un cabinet d'experts-conseils spécialisé dans l'évaluation de l'efficacité organisationnelle.

Au cours des vingt dernières années, M. Cushing a occupé divers postes administratifs supérieurs dans des collèges et universités de l'Ontario, entre autres ceux de doyen de l'éducation permanente et du marketing au collège George Brown et de directeur du développement des programmes cadres à l'école de gestion Rotman de l'Université de Toronto.

Il a aussi fait une carrière éclair mais mémorable comme acteur, au cours de laquelle il a suivi une formation dans les ateliers d'improvisation de Second City et a interprété différents rôles dans des spectacles universitaires et amateurs.

Danny Cushing détient un diplôme de maîtrise en administration des affaires spécialisée de l'Université de Toronto.

Lendre Rodgers Kearns
(Première table ronde – Gestion du changement dans les arts)

Lendre Kearns est consultante en communications et en développement d'auditoire. Elle se consacre depuis trente ans au développement des auditoires dans le domaine des arts de la scène, et a travaillé longtemps pour le Ballet royal de Winnipeg et le Guthrie Theater de Minneapolis. Cela fait plus de vingt ans que Mme Kearns dirige des ateliers de marketing, de planification et de tourisme pour le compte d'organismes de services aux arts et d'organismes gouvernementaux, artistiques, récréatifs et sportifs au Canada, aux États-Unis et en Angleterre. Elle enseigne dans le cadre du programme coopératif en gestion des arts (planification stratégique et marketing) au campus de Scarborough de l'Université de Toronto et fait également partie du corps enseignant de Goucher College pour le programme de maîtrise en administration des arts (marketing).

Lendre Kearns travaille actuellement à titre de consultante indépendante auprès d'un vaste éventail d'organismes artistiques au Canada et aux États-Unis, notamment

Soundstreams Canada (Toronto), Vertigo Theatre (Calgary), Red Sky Performance (Toronto), Living Arts Centre (Mississauga), Osher Marin Jewish Community Centre (San Raphael, California), le Conseil des arts du Manitoba (Winnipeg), DiverseWorks (Houston, Texas), La Jolla Playhouse (San Diego, California) et Contemporary Dancers (Winnipeg).

Mme Kearns a été membre du conseil consultatif de l'Office des tournées du Conseil des Arts du Canada. Elle fait actuellement du bénévolat pour Eye of the Storm Theatre et Pillsbury House Theatre, et siège au conseil d'administration du Minnesota Dance Theater.

Charles C. Smith
(Première table ronde – Gestion du changement dans les arts)

Charles C. Smith sert actuellement de conseiller en égalité auprès de l'Association du Barreau canadien et enseigne le pluralisme culturel dans les arts au campus de Scarborough de l'Université de Toronto. M. Smith œuvre depuis bon nombre d'années en faveur de l'équité et de la diversité, comme en témoignent ses antécédents professionnels dans le secteur public et dans le milieu juridique. Il occupait récemment les fonctions de premier conseiller en matière d'équité au Barreau du Haut-Canada et, à ce titre, dirigeait les travaux d'élaboration de nombreux programmes et politiques favorisant l'équité et la diversité dans la profession juridique.

M. Smith a préparé les plans d'action en faveur de l'équité et de la diversité du Barreau du Haut-Canada, a rédigé des textes sur l'équité et la diversité dans la formation à la profession juridique, a fait une communication intitulée *At the Foot of the Walls of Jericho: Future Directions for Equity and Diversity in Legal Education*, et a commenté la réforme du Cours de formation professionnelle dans un texte intitulé *Equity and Diversity in Bar Admission Course Reform: A Review of the Literature*.

M. Smith est également poète, dramaturge et essayiste. Sa pièce *Last Days for the Desperate* a remporté un deuxième prix du Black Theatre Canada, et on lui doit un ouvrage intitulé *Partial Lives*. Trois recueils de poésie ont été publiés sous sa direction, et ses poèmes ont paru dans de nombreux magazines et revues, notamment *Poetry Canada Review, Quill and Quire, Descant, Dandelion, The Amethyst Review, Bywords* et *Canadian Ethnic Studies*.

Zanana L. Akande
(Deuxième table ronde – Faciliter les relations avec les parties intéressées)

Zanana Akande détient un baccalauréat et une maîtrise en éducation de l'Université de Toronto, où elle poursuit des études en sociologie.

Mme Akande a fait une carrière exemplaire d'éducatrice et d'administratrice à tous les niveaux de l'enseignement. Comme consultante, elle a conçu et coordonné des programmes à l'intention d'élèves aux besoins spéciaux, notamment les élèves doués et les jeunes immigrants qui doivent s'adapter à leur nouvelle vie au Canada. À titre de directrice d'établissement scolaire, elle a été responsable de la réorientation des grandes écoles à caractère multiculturel du centre-ville. Maintenant qu'elle est à la

retraite, Zanana Akande fait des interventions et des conférences sur les thèmes de l'équité, de la communication efficace, du féminisme et de l'évolution sociale.

De 1990 à 1994, Mme Akande a représenté comme députée provinciale la circonscription de St. Andrew-St. Patrick. Au cours de son mandat au gouvernement, elle a été ministre des Services sociaux et communautaires ainsi qu'adjointe parlementaire au premier ministre. On lui doit l'élaboration et la mise en œuvre de boulotOntario Jeunesse, programme d'emplois d'été dont ont bénéficié plus de 5 000 jeunes de la province de 1991 à 1994.

Zanana Akande siège actuellement au conseil de plusieurs organismes, notamment le Toronto Child Abuse Centre, le centre Harbourfront, l'Urban Alliance on Race Relations, la Canadian Alliance of Black Educators, la Community Unity Alliance et le YWCA. Elle a été par le passé membre de différents conseils d'administrations, entre autres United Way of Greater Toronto, la Family Services Association, la Société Elizabeth Fry et Doctors Hospital.

Mme Akande s'est vu décerner de nombreux prix et distinctions pour sa contribution à l'enseignement et à la communauté, notamment les suivants : African Canadian Achievement Award for Education, Onyx Award for Exemplary Service to Community, Black History Makers Award, Arbor Award (Université de Toronto), Award of Distinction (Congrès des femmes noires du Canada).

Jane Marsland

(Deuxième table ronde – Faciliter les relations avec les parties intéressées)

Jane Marsland, qui défend depuis longtemps et avec éloquence les intérêts des arts, a siégé à différents titres à une vaste gamme de conseils, groupes consultatifs et comités. Elle a été présidente de la programmation du centre Harbourfront (1990-1999), coprésidente du comité sur les questions afférentes à la restructuration de la communauté artistique (projet *Arts in Transition*), membre du conseil consultatif pour le programme de gestion artistique de l'Université de Toronto, et membre du comité consultatif de l'école de théâtre de l'Université Ryerson. Mme Marsland a été cofondatrice de *For Dance and Opera* ainsi que cofondatrice et directrice de *Arts 4 Change*. Deux prix artistiques communautaires lui ont récemment été décernés: un prix Harold (2001) et le prix Sandra Tulloch pour innovation dans le domaine des arts (2002). Jane Marsland a géré des organismes artistiques depuis 1974 et a été entre autres directrice générale de la troupe de danse Danny Grossman (1982-1999). Elle a été la première à recevoir, en 1995, le prix M. Joan Chalmers de gestion artistique pour leadership exceptionnel dans les arts.

Depuis octobre 1999, époque à laquelle elle s'est établie comme consultante artistique indépendante, Mme Marsland a travaillé avec plus d'une quarantaine d'organismes artistiques. Il y a trois ans, elle a également commencé à enseigner un cours d'introduction à la gestion artistique au campus de Scarborough de l'Université de Toronto.

William Moore

(Deuxième table ronde – Faciliter les relations avec les parties intéressées)

William Moore est le directeur du Centre d'art MacLaren, un des organismes culturels canadiens qui se démarquent par leur croissance rapide. Des contraintes d'espace ont poussé le centre MacLaren à tenir des expositions artistiques dans des lieux inhabituels : terrains de stationnement (John McEwen), restaurants, bars et commerces *(Taking it to the Streets)*, toits d'immeubles (Max Streicher), parcs (Peter von Tiesenhausen), champs (Joe Fafard), terrains de golf *(Teed Off)* et lacs gelés *(Somethin's Fishy)*. Ces expériences artistiques ont conduit à un rapprochement entre la communauté et les œuvres artistiques.

Le Centre d'art MacLaren continue à faire preuve d'innovation en établissant des liens entre les arts visuels, les artistes et ce que l'on pourrait considérer comme la vie ordinaire, c'est-à-dire celle qui se déroule à l'extérieur de la galerie. La plus grande réalisation du Centre d'art MacLaren réside dans les liens qu'il a créés avec la communauté.

En 1990, l'année où William Moore en a assumé la direction, le Centre d'art MacLaren ne disposait que d'un budget de 175 000 $. Depuis lors, il a vu ses recettes augmenter en moyenne de 30 % par an. Finançant lui-même 80 % d'un budget de fonctionnement qui s'élève à 3 000 000 $, il se range désormais parmi les établissements culturels les plus autonomes du pays et est le quinzième musée en importance au Canada. Le Centre d'art MacLaren a achevé en septembre 2001 son projet de construction quinquennal de 6,5 millions de dollars et a inauguré son nouvel espace unanimement salué par la critique.

Distinctions

2001 Association des musées de l'Ontario, Prix d'excellence pour l'ensemble des réalisations
2001 Prix du conseil d'administration du Collège Georgian
1999 Université de Toronto, Prix pour esprit d'initiative dans les arts
1999 Festival international du film et de la vidéo, Silver Screen Arts Documentary Writing Award pour *The Smart One*
1998 Association des musées canadiens, Prix d'excellence en gestion des arts
1998 Prix du lieutenant-gouverneur pour les arts décerné au Centre d'art MacLaren
1997 Prix du lieutenant-gouverneur pour les arts décerné au Centre d'art MacLaren
1996 Prix du lieutenant-gouverneur pour les arts décerné au Centre d'art MacLaren
1990 Prix du mérite civique décerné par la Ville de Barrie

Jocelyn Harvey

(Auteure du rapport)

Jocelyn Harvey est une spécialiste en arts indépendante qui travaille avec des organismes artistiques, des organismes de services artistiques, des conseils des arts et des ministères gouvernementaux sur des projets portant sur l'élaboration de programmes et de politiques, les consultations communautaires et la recherche.

Mme Harvey a préparé le rapport *Beginning the Conversation…the Ontario Arts Report* (1999) sur les besoins prioritaires des milieux artistiques en Ontario, travaillant avec un comité directeur multidisciplinaire d'artistes et de professionnels des arts de l'Ontario. Elle a également coordonné le projet des Arts en transition de la Conférence canadienne des arts (CCA), dont le but était de constituer « une culture de partage des ressources » propre à assurer la viabilité à long terme des organismes artistiques au Canada.

Ses autres projets comprennent notamment un rapport sur les organismes de services artistiques, leur financement, leur composition, leurs services et leurs besoins, qui a mené à une meilleure compréhension de ces organismes et à des politiques de soutien plus précises au palier fédéral ainsi qu'à une proposition au gouvernement fédéral pour la création d'un programme national de participation à la formation en arts.

Mme Harvey a conseillé la CCA dans la réforme récente de sa régie. Elle est l'auteure de *Creative Management in the Arts and Heritage: Sustaining and Renewing Professional Management in the 21st Century*, un rapport sur un projet en cours pour la CCA et la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman.

Avant de devenir experte-conseil en 1994, Mme Harvey a travaillé pendant plusieurs années en tant que cadre supérieure au Conseil des Arts du Canada. Elle détient une maîtrise et un doctorat en littérature anglaise et a été professeure d'université, auteure et rédactrice.

Forum des spécialistes et des mentors artistiques
Liste de participants

Robert **Achtemichuk**, Canadian Clay and Glass Gallery, Waterloo
Zanana **Akande**, conseil du Centre Harbourfront, Toronto
Drew **Allen**, consultant, Toronto
Cynthia **Armour**, consultante, Cavan
Greg **Baeker**, consultant, Toronto
David **Baile**, Opera Atelier, Toronto
Billyann **Balay**, CAO, Toronto
Katrina **Baran**, Nightwood Theatre, Toronto
Janis **Barlow**, consultante, Toronto
Linda **Barnett**, consultante, Toronto
David W. **Barr**, consultant, Toronto
Gwen **Bartleman**, consultante, Toronto
Irene **Bauer**, OCAF, Toronto
Christina **Becker**, consultante, Toronto
Rose **Bellosillo**, consultante, Toronto
Joahnna **Berti**, Debajehmujig Theatre Group, Wikwemikong
Elisabeth **Bihl**, Canadian Music Centre, Toronto
Elena **Bird**, Ville of Toronto, Toronto
Denise **Bolduc**, CAO, Toronto
Norah **Bolton**, consultante, Toronto
Joan **Bosworth**, consultante, Toronto
Robert **Boutilier**, consultant, Toronto
Pat **Bradley**, CAO, Toronto
John **Brotman**, CAO, Toronto
Peter **Brown**, consultant, Toronto
Ellen **Busby**, consultante, Calgary
Steven **Campbell**, CAO, Toronto
Jennifer **Cayley**, consultante, Ottawa
Sherrill **Cheda**, consultante, Toronto
Elizabeth **Chitty**, consultante, St. Catharines
Demetra **Christakos**, OAAG, Toronto
Lynda **Clark**, consultante, Toronto
Heather **Clark**, Roy Thomson Hall, Toronto
Steven **Couchman**, Toronto
Danny **Cushing**, Université of Toronto, Toronto
Mae **Denby**, consultante, St. Catharines
Dan **Donaldson**, consultant, Mississauga
Michael **Duschenes**, consultant, Breslau
Paul **Eck**, consultant, Peterborough
Sue **Edworthy**, DUO, Toronto
Adrian **Ellis**, consultant, New York
Melanie **Fernandez**, Harbourfront Centre, Toronto
Lorraine **Filyer**, CAO, Toronto
Julia **Foster**, conseil du CAO, Toronto
Jane **Gardner**, Theatre Ontario, Toronto
Warren **Garrett**, CCI, Toronto
Mallory **Gilbert**, Tarragon Theatre, Toronto
Jennifer **Ginder**, consultante, Toronto
Rani **Glick**, CAO, Toronto
Jewel **Goodwyn**, ARCCO, London
Jim **Grace**, CAO, Toronto
Cathryn **Gregor**, consultante, Toronto
Kirsten **Gunter**, CAO, Toronto
Susan **Habkirk**, Prologue to the Performing Arts, Toronto
Marta **Hajek**, Choirs Ontario, Toronto
Gary **Hall**, ARCCO, Toronto
Amanda **Hancox**, Dancer Transition Resource Centre, Toronto
Judy **Harquail**, consultante, Toronto
Deb **Harvey**, Grand Theatre, London
Jocelyn **Harvey**, consultante, Ottawa
Barbara **Hendry**, CAO, Toronto
Shana **Hillman**, DUO, Toronto
Glenn **Hodgins**, CAO, Toronto
Cindy **Hubert**, consultante, Stratford
Catherine **Hurley**, consultante, Oakville
Nancy **Hushion**, consultante, Toronto
Sarah **Iley**, CBAC, Toronto
Rosslyn **Jacob Edwards**, Dance Ontario, Toronto
Nellie **Jacobs**, consultante, Toronto
Bob **Johnston**, CCCO, Toronto
Roger **Jones**, consultant, Toronto
Tim **Jones**, La Brigade volante, Conseil des Arts du Canada, Toronto
Betty **Julian**, consultante, Toronto
Lendre **Kearns**, consultante, Minnetonka
Amos **Key**, Woodland Cultural Centre, Brantford
Jean-Bernard **Lague**, consultant, Montréal
Janice **Lambrakos**, CAO, Toronto
Sandra **Laronde**, Native Women in the Arts, Toronto
Rob **Lavery**, consultant, Toronto
James **Lee**, consultant, St. Catharines
Denis **Lefebvre**, Laidlaw Foundation, Toronto
Denise **Lemire**, Association des auteures et auteurs de l'Ontario français, Ottawa
Micheline **Lesage**, Conseil des Arts du Canada, Ottawa
Jerry **Longboat**, Conseil des Arts du Canada, Ottawa
Catherine **Longfield**, ministère de la Culture, Toronto

Tony **Luppino**, consultant, Toronto
Kathy **MacKenzie**, PACT, Toronto
Neva **Macleod**, CAO, Toronto
Jane **Marsland**, consultante, Toronto
Marietta **McBride**, consultante, Toronto
Micheline **McKay**, Opera.ca, Toronto
William **Moore**, MacLaren Art Centre, Barrie
Christine **Moynihan**, DUO, Toronto
Lisa **Nabieszko**, STAF, Toronto
Nataley **Nagy**, Textile Museum of Canada, Toronto
Colette **Naubert**, Fondation Trillium, Toronto
Alain **Pauze**, consultant, Arnprior
Soraya **Peerbaye**, Conseil des Arts du Canada, Ottawa
Paulette **Pelletier-Kelly**, consultante, Toronto
Bill **Poole**, Centre for Cultural Management, Waterloo
Kerry **Potts**, Native Women in the Arts, Toronto
Pat **Quigley**, Stratford Shakespearean Festival, Stratford
Malka **Rosenberg**, ministère de la Culture, Toronto
Mary **Rowe**, consultante, Toronto
Carol **Rowntree**, consultante, Toronto
Lorna **Ryan**, Fondation Trillium, Corbeil
Meera **Sethi**, Université de Toronto, Toronto
Stan **Shortt**, Toronto Centre for the Arts, Toronto
Nina **Small**, CAO, Toronto
Catherine **Smalley**, Metcalf Foundation, Toronto
Celia **Smith**, CanStage, Toronto
Charles **Smith**, consultant, Toronto
Gerald **Smith**, consultant, Toronto
Laurel **Smith**, consultante, Toronto
Alida **Stevenson**, ministère de la Culture, Toronto
Jini **Stolk**, consultante, Toronto
Mark **Trask**, consultant, Ottawa
Sandra **Tulloch**, consultante, Toronto
Rick **Verrette**, DOCH, London
Elisabeth **Verwey**, consultante, Toronto
Carolyn **Vesely**, CAO, Toronto
John **Watson**, Theatre Ontario, Toronto
Lisa **Weintraub**, consultante, Toronto
Lucy **White**, PACT, Toronto
Kelly **Wilhelm**, DOCH, Toronto
Shena **Wilson**, ministère de la Culture, Toronto
Lascelle **Wingate**, Writers' Trust of Canada, Toronto
Lisa **Wöhrle**, CAO, Toronto
Judy **Wolfe**, consultante, Toronto
Susan **Wright**, TAC, Toronto